

**RICARDO CALDEIRA DE ANDRADA COSTA**

**PLANO DE MARKETING:  
AGENDA DIGITAL LTDA**

**Florianópolis, Abril de 2002.**

**RICARDO CALDEIRA DE ANDRADA COSTA**

**PLANO DE MARKETING:  
AGENDA DIGITAL LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Administração apresentado como parte dos requisitos para obtenção de título de bacharel em Administração concluindo a disciplina Estágio Supervisionado Obrigatório – CAD 5401.

Orientador: Prof.º Antônio Alves Filho, Dr

Florianópolis, Abril de 2002.

Costa, Ricardo Caldeira de Andrada.

**Plano de marketing:** Agenda Digital Ltda.

Ricardo Caldeira de Andrada Costa. – Florianópolis, 2002.  
viii, 59 f.

Trabalho de Conclusão de Curso: Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Sócio Econômico. Curso de Administração.

Título em inglês: Marketing plan: Agenda Digital Ltda

1. Plano de marketing. 2. Marketing. 3. Marketing de serviços. 4. Agenda Digital Ltda.

Nota: \_\_\_\_\_

Autor: Ricardo Caldeira de Andrada Costa – Matrícula 9310137-6

Título: Plano de Marketing: Agenda Digital Ltda

Local e data: Florianópolis, Abril de 2002.

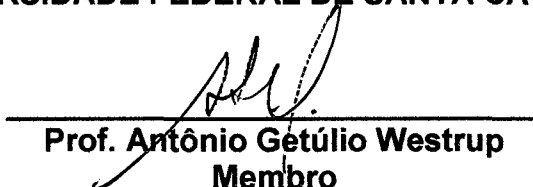
**Banca Examinadora**



Prof. Dr. Antônio Alves Filho

Presidente

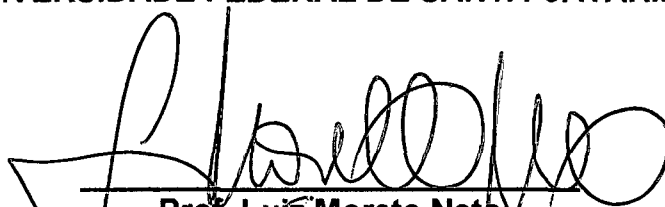
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA



Prof. Antônio Getúlio Westrup

Membro

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA



Prof. Luiz Moreto Neto

Membro

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA



*Mais do que qualquer setor, a área da saúde deve prestar sempre um excelente serviço aos clientes usuários, e isso significa proporcionar todas as facilidades possíveis – desde a facilidade de estacionamento à presteza no atendimento (COBRA 1986, p.156)*

## RESUMO

O setor de serviços apresentou, e continua apresentando, altas taxas de crescimento nos últimos anos em todo o mundo. Por causa disto, as exigências por qualidade também cresceram, forçando a diferenciação e mudanças no *modus operandi* das prestadoras de serviços, sendo fator fundamental para a permanência destas no mercado, incluído aí as prestadoras de serviços de saúde. A empresa Agenda Digital nasceu para cobrir um grande espaço que começa a ser percebido pelos profissionais da saúde: o atendimento ao público. O presente documento apresenta o plano de marketing para a empresa Agenda Digital Ltda para o período que começa no segundo semestre de 2002 até o final do primeiro semestre de 2003, definindo metas, objetivos e estratégias para o melhor alocamento de recursos financeiros em marketing. Fez-se pesquisa de mercado e constatou-se a viabilidade do negócio e suas projeções financeiras decorrentes da implantação do plano de marketing proposto.

Palavras-chave: Plano de marketing, marketing, marketing de serviços, Agenda Digital.

## ABSTRACT

The services sector presented high levels of growth in the last few years all around the world. Therefore, the demand for quality has also increased , forcing the service providers to change its *modus operandi* to stay in business. The health care providers, in particular, have been hard hit by worldwide escalating costs . The Agenda Digital company was born to reduce a significant gap between health care providers and their patients: high cost and low quality of the help desk. Agenda Digital's maketing plan for the 2002 – 2003 fiscal year , defines goals, objectives and strategies for a better allocation of it's marketing and financials resources. To better substantiate the proposed marketing strategy, a market research and a feasibility study have been conducted so that the business viability could be demonstrated on the basis of realistic financial projections.

Key words: Marketing strategic plan, marketing, service marketing, Agenda Digital.

# SUMÁRIO

<b>1 – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
1.2 – OBJETIVOS.....	12
1.2.1 – <i>Objetivo geral</i> .....	12
1.2.2 – <i>Objetivos específicos</i> .....	12
1.3 – RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	13
1.4 – LIMITAÇÕES.....	13
1.5 – ESTRUTURA DO DOCUMENTO.....	14
<b>2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 – ESTRATÉGIA.....	15
2.2 – MARKETING.....	16
2.2.1 – <i>Marketing de serviços</i> .....	18
2.2.2 – <i>Plano de marketing</i> .....	19
2.3 – PLANEJAMENTO.....	22
2.4 – SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	25
<b>3 – METODOLOGIA.....</b>	<b>27</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DE PESQUISA.....	27
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	27
3.2.1 <i>Pesquisa documental</i> .....	28
3.2.2 <i>Pesquisa bibliográfica</i> .....	28
3.2.3 – <i>Pesquisa de mercado</i> .....	28
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	28
<b>4 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>30</b>
4.1 – INFORMAÇÕES GERAIS.....	30
4.2 – ASPECTOS MERCADOLÓGICOS.....	32
4.2.1 – <i>Serviços</i> .....	32
4.2.2 – <i>Clientes</i> .....	32
4.2.3 – <i>Distribuição</i> .....	33
4.2.4 – <i>Preços</i> .....	33
4.2.5 – <i>Concorrentes</i> .....	34
<b>5 – PLANO DE MARKETING .....</b>	<b>35</b>
5.1 – ÍNDICE GERAL.....	35
5.2 – SUMÁRIO EXECUTIVO .....	35
5.3 – DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO DE MERCADO .....	35
5.4 – Missão.....	38
5.5 – RESULTADOS DA PESQUISA DE MERCADO.....	39
5.6 – ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS .....	43
5.7 – ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO .....	44
5.8 – OBJETIVOS E METAS .....	45
5.9 – ESTRATÉGIA.....	45
5.10 – CUSTO DE MARKETING, AÇÕES TÁTICAS E ORÇAMENTOS .....	46
5.11 - PONTO DE EQUILÍBRIO.....	4950
5.12 - CONTROLE.....	50
<b>6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>51</b>
<b>7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>55</b>
Anexo 1 – <i>Tabela de Preços</i> .....	55
Anexo 2 – <i>Visualização de Telas do Software Agenda Digital</i> .....	56
Anexo 3 – <i>Contrato de Prestação de Serviços de Agendamentos</i> .....	57
Anexo 4 – <i>Folder</i> .....	60
Anexo 5 – <i>Telas da Internet</i> .....	61

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Aplicações de Telemarketing	35
Tabela 2 – Distribuição de recursos em equipamentos	35
Tabela 3 – Total de ligações realizadas na pesquisa	37
Tabela 4 – Total de ligações feitas em Florianópolis	38
Tabela 5 – Total de ligações feitas em Curitiba	41
Tabela 6 – DRE projetada para o período –2º semestre 2002 e 1º semestre de 2003.	46
Tabela 7 – Demonstração de Resultados do Exercício projetada para o período sem as despesas de ações estratégicas	47

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Classificação de serviços segundo sua durabilidade	18
Figura 2 – Divisão de Agendamentos mensais por cidade.	38
Figura 3 – Porcentagem das respostas em Florianópolis	39
Figura 4 – Porcentagem das respostas em Florianópolis desconsiderando as chamadas não respondidas.	39
Figura 5 – Porcentagem das respostas em São José	40
Figura 6 – Porcentagem das respostas em Curitiba	40
Figura 7 – Quadro resumo das estratégias	45
Figura 8 – Quadro de controle de agendamentos previstos e alcançados	47

## 1 – INTRODUÇÃO

### 1.1 – Exposição do tema

O marketing pode ser definido como a área de conhecimento que abrange todas as atividades referentes às relações de troca, visando satisfação dos consumidores devendo determinados objetivos traçados pela empresa serem alcançados através deste esforço sempre considerando o ambiente (interno / externo) de interação.

Assimilando esse conceito, devemos distinguir marketing para bens tangíveis e marketing para bens intangíveis, ou seja, bens de consumo e serviços.

Os serviços são transações realizadas por uma empresa, que não tem como objetivo final a transferência de bens. Segundo a Associação Americana de Marketing, serviços “são aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionados em conexões com a venda de mercadorias”.

A principal diferença entre marketing de serviços e marketing de bens de consumo, é com relação ao tratamento mercadológico, pois para ambos a necessidade de conhecer e interagir com o mercado são idênticas, ou seja, a percepção do *marketing mix* é que muda.

Para Casas (2000, p. 159), é possível identificar 4 aspectos básicos pertinentes à maioria dos serviços. São eles:

- **intangibilidade:** serviços são abstratos, porque não podem ser tocados, sentidos, cheirados ou até mesmo vistos antes da compra. Em uma clínica, os serviços oferecidos pelos médicos, enfermeiros e outros profissionais são essencialmente intangíveis, enquanto os equipamentos de diagnósticos e medicamentos têm aspectos tangíveis.
- **inseparabilidade:** os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo de modo geral. Um bom exemplo é uma consulta médica, onde o paciente exerce o papel de consumidor, e o médico, de produtor do serviço.

- **heterogeneidade:** a qualidade do serviço está diretamente associada à seguinte relação: de quem oferece para quem recebe, quando acontece e de que forma são oferecidos os serviços. Esta é uma propriedade individual, pois é muito relativo comentar sobre o comportamento de um médico, enfermeiro, paciente ou hospital como um todo; cada um destes poderá ter uma atitude diferente em cada ocasião específica.
- **perecibilidade:** não existe a possibilidade de se estocarem os serviços. Se por um acaso uma clínica estiver com todos os horários ocupados, e existir a necessidade de mais agendamentos, o paciente deverá procurar outra instituição; da mesma forma ocorre na situação em que um paciente não comparece à consulta — aquele horário ocioso não é recuperado pelo médico ou instituição.

Estas diferenças não existem quando tratamos do Plano Estratégico de Marketing (PEM). Para realizarmos um PEM devemos primeiramente levantar as informações do ambiente, tanto interno como o externo, em que a empresa atua.

Determinar o fim que a empresa deseja atingir, significa onde ela quer chegar, sendo uma parte de extrema importância no PEM, que são os objetivos. Estes, serão atingidos através de um plano de estratégias escolhendo os melhores caminhos para a empresa alcançá-los. Sem o plano ela estará propenso ao fracasso.

Esta é a função de um orçamento bem planejado: traduzir em números os passos para a execução do planejamento estratégico de marketing, permitindo uma projeção de vendas, lucros e custos, possibilitando uma avaliação de viabilidade financeira da empresa.

Nos últimos anos, nota-se um crescimento vertiginoso na área de Marketing Direto. Pode-se definir Marketing Direto como a venda de produtos ou serviços através de qualquer mídia associada, como mala direta, catálogo e principalmente telemarketing.

Segundo o *International Data Corporation*, em artigo publicado pela Gazeta Mercantil América Latina de 15 de Abril de 2001, o mercado de centrais de atendimento ao consumidor – os chamados *call centers*, na América Latina deve crescer em torno de 38% ao ano até 2004, enquanto que em outros países, com o mercado já chegando à maturação, devam crescer cerca de 20% ao ano. Ou seja, a



receita gerada com o telemarketing na América Latina deve saltar de US\$ 730 milhões em 1999, para US\$ 3,4 bilhões em 2004.

No Brasil, os *call centers* têm seu princípio em 1980, quando multinacionais como Nestlé, Johnson & Johnson e Danone estabelecem os primeiros canais de comunicação com o cliente por meio de Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC). O contato era feito por intermédio de cartas ou pelos chamados Disque 0800. No capítulo 5 seção 3, será mostrado toda a evolução deste mercado no Brasil. O mercado brasileiro responde por 50% do total do mercado da América Latina. Com a desregulamentação total do mercado neste ano (2002), este crescimento deve ser ainda maior, pois os *call centers* serão mais viáveis para a implantação em diversos setores da economia, devido a provável redução de tarifas causada pela concorrência direta entre as empresas de telefonia local.

A prestação de serviços sofre no atual momento grande crescimento e, conseqüentemente, exige grande competitividade dos setores. A constante busca por produtividade leva as empresas à automatização de suas operações, quaisquer que sejam suas atividades. Com o intuito de fortalecer o mercado de prestadores de serviços da área da saúde, possibilitando que a empresa se foque totalmente no seu cliente, a AGENDA DIGITAL surge para facilitar o serviço de agendamento em clínicas odontológicas e médicas.

A empresa encontra-se no momento em fase final de implantação de projeto piloto e instalação de equipamentos, tendo concluído pesquisa de Marketing feita pela empresa PLANSUL Ltda, onde verificou-se a viabilidade do negócio.

Este documento, apresenta o Plano de Marketing da empresa Agenda Digital Ltda, para o segundo semestre ano de 2002 e para o primeiro semestre de 2003, quando do lançamento de seu produto no mercado, bem como as estratégias necessárias para um retorno do investimento em marketing adequado com as metas definidas neste plano.

O *core business* da Agenda Digital Ltda, é o *outsourcing*, ou terceirização, do atendimento telefônico das clínicas e consultórios médicos e odontológicos, profissionalizando a marcação de consultas através deste ou de outros meios disponíveis, fazendo com que seus clientes tenham mais qualidade na prestação de serviços aos pacientes desses e menor custo fixo operacional. Define-se aqui então o mercado-alvo da empresa: Clínicas e consultórios da área da saúde.

O serviço Agenda Digital funciona da seguinte maneira:

- a) O paciente liga para a Clínica desejada, no número telefônico que está habituado.
- b) A ligação é transferida automaticamente para a central de atendimento.
- c) Esta ligação é direcionada para a posição de atendimento (PA) que está livre, por meio de software chamado Distribuição Automática de Chamadas (DAC). Segundo o fornecedor da Central Digital Comp@CT, a Dígitro Tecnologia em sua página na Internet explica:

*Voltado para os serviços de Teleatendimento, o DAC encaminha as chamadas para as Posições de Atendimento (PAs) de forma distribuída, evitando desta forma a sobrecarga e garantindo a qualidade no atendimento. O software DAC permite a formação de grupos de PAs para operar diferentes serviços, sendo possível configurar grupos de transbordo para o caso de sobrecarga em algum dos grupos. Os serviços podem interagir com a rede de informática para consulta a banco de dados, permitindo um atendimento personalizado aos clientes. Como recurso adicional, permite que cada serviço tenha um perfil individual de mensagem de saudação, de fila de espera e de informação do horário de funcionamento, facilitando a operação de múltiplos serviços em um único DAC.*

- d) No momento em que a atendente recebe a ligação, o software desenvolvido pela equipe técnica da Agenda Digital Ltda (ver Anexo 2), reconhece para qual clínica o cliente está ligando, possibilitando a atendente realizar um atendimento personalizado, como por exemplo:

*“Clínica A bom dia, em que posso ajudá-lo?”.*

- e) O paciente efetuará a marcação de consulta diretamente com a atendente. No momento em que este é efetuado, estará disponível no banco de dados da Clínica referida, ou seja, em tempo real. Poderá também ser visualizada através da Internet (Ver Anexo 5)
- f) Se por ventura, o paciente desejar falar com a administração da clínica ou com alguém da mesma, a chamada é transferida para a clínica.
- g) A partir desse momento, a posição de atendimento estará livre para receber a próxima chamada.

Os dados estarão disponíveis nos servidores da Agenda Digital Ltda, bem como nos computadores das Clínicas. No momento em que a clínica se conecta ao servidor da empresa, com conexão discada ou dedicada (ADSL, cable modem, etc.), através do servidor de internet de sua preferência, seus dados poderão ser atualizados através do MRD (Módulo de Replicação de Dados) para que eventuais falhas de conexão que possam ocorrer (como quebras de cabos na rede, queima de equipamentos), não prejudique o atendimento para realização de novas consultas, ou verificação da agenda do profissional na clínica.

Será fornecido gratuitamente às clínicas, software de gerenciamento de atendimento, similar ao usado pelas atendentes da Agenda Digital Ltda, para que possam realizar agendamentos quando necessitarem.

O desenvolvimento deste novo modelo de relacionamento com os clientes, deve-se ao fato da enorme dificuldade que estas empresas têm em organizar suas informações de modo correto, eficiente e com eficácia, não focando no fim principal da empresa: a satisfação plena dos clientes pelos serviços prestados.

### **1.1.1 – Definição do problema**

Para dar início a qualquer pesquisa, deve-se formular algum problema, para podermos ter foco naquilo que desejamos, nossas metas.

Segundo Gil (1999, p. 49), “problema é qualquer questão não solvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento”.

Ainda para este mesmo autor, existem algumas regras para a formulação de problemas a serem pesquisados, que são: a) deve ser formulado como uma pergunta; b) deve ser delimitado a uma dimensão viável; c) deve ter clareza; d) deve ser preciso; e) deve apresentar referências empíricas.

Assim, o problema para esta pesquisa foi definido como:

***“Quais estratégias e ações deverá a Agenda Digital Ltda adotar para atingir a meta de 60.000 agendamentos por mês até o final do primeiro semestre de 2003 no mercado da Grande Florianópolis?”.***

## **1.2 – Objetivos**

### **1.2.1 – Objetivo geral**

Elaborar plano de marketing para a empresa Agenda Digital Ltda que contempla ações e estratégias para otimização de capital investido, a fim de obter sucesso no lançamento do serviço no começo do segundo semestre de 2002, até a meta estabelecida de 60.000 agendamentos mensais no mercado da Grande Florianópolis no final do primeiro semestre de 2003.

### **1.2.2 – Objetivos específicos**

- Caracterizar a empresa;
- Reunir informações junto aos sócios da empresa para o devido desenvolvimento do projeto;

- Definir a missão empresarial;
- Analisar pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades;
- Formular o plano de marketing

### **1.3 – Relevância do estudo**

Sendo uma pesquisa principalmente de relevância prática, a maior beneficiária é a própria empresa, caso a empresa decida implementar o Plano de Marketing desenvolvido neste documento.

Segundo Gil (1999, p.51), “A relevância prática do problema está nos benefícios que podem decorrer de sua solução.”, e continua, “Assim, o problema será relevante à medida que as propostas obtidas trouxerem conseqüências favoráveis a que o propôs”, neste caso, a empresa Agenda Digital Ltda.

Além da relevância prática, destacamos ainda a relevância científica, pois apesar de que o desenvolvimento de um plano de marketing para uma empresa não seja novidade, o é para o setor de centrais de atendimento voltado ao mercado da saúde na Universidade Federal de Santa Catarina, abrindo assim caminho para que outros estudos possam se basear nas pesquisas realizadas neste trabalho. Posto isto, beneficiam-se também os alunos dos cursos de graduação e pós-graduação do Departamento de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Ainda de acordo com Gil (1999, p.51), “ Um problema será relevante em termos científicos à medida que conduzir à obtenção de novos conhecimentos”.

Como a empresa Agenda Digital Ltda está em processo de formação e no início de suas operações, a presente pesquisa é muito oportuna para direcionar seus administradores à atingir as metas aqui definidas e perfeitamente exeqüíveis.

### **1.4 – Limitações**

A principal limitação encontrada nesta pesquisa, foi a ausência de histórico da empresa, pois está iniciando suas atividades neste semestre, prejudicando uma análise de índices financeiros e de sucesso.

A pouca bibliografia disponível, também foi fator limitante da pesquisa. A maior parte dos estudos são feitos com base em bens tangíveis.

## **1.5 – Estrutura do documento**

Este documento descreve o Plano Estratégico de Marketing para o segundo semestre de 2002 e o primeiro semestre de 2003 da empresa Agenda Digital Ltda.

No capítulo 2, apresenta-se a fundamentação teórica dos principais pontos relativos a um plano de marketing, ou seja, estratégia, planejamento e marketing.

No capítulo 3, foi descrito a metodologia do presente trabalho, e tipos de pesquisa apresentados.

No capítulos 4, foi realizada a caracterização da empresa com informações gerais, histórico, localização, estrutura organizacional e características mercadológicas tais como serviços prestados, clientela, distribuição, preços e concorrência.

O capítulo 5, apresenta o plano de marketing, com suas estratégias, ações, custos e métodos de controle e acompanhamento.

Tenho certeza de que após o estudo deste documento, o leitor terá uma visão mais clara dos rumos que o setor de prestação de serviços está tomando e conseqüentemente, o relacionamento com os seus clientes, principalmente no setor de saúde.

## 2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a formulação e implantação de um plano de marketing com credibilidade, é imperativo uma forte base teórica, além do conhecimento prático, com conhecimento detalhado de uma metodologia para tal e maximizar os resultados de sua implantação. A esse respeito Urovick (*apud* OLIVEIRA 1998, p.47) afirma:

*Nada podemos fazer sem a teoria. Ela sempre denotará prática por uma simples razão. A prática é estática. Ela realiza bem o que conhece. Contudo, ela não tem nenhum princípio com que possa lidar no caso do que não conhece. A prática não está adaptada aos rápidos ajustamentos oriundos de mudanças no meio ambiente. A teoria é versátil. Ela adapta-se a mudanças de circunstância, descobre novas possibilidades e combinações, perscrutando o futuro.*

São apresentados nesta capítulo fundamentos teóricos de estratégia, marketing, planejamento e segmentação de mercado, necessários para a formulação de um plano de marketing.

### 2.1 – Estratégia

De acordo com Oliveira (1998, p.57) a estratégia é a maneira mais adequada para a organização atingir os seus objetivos dentro da missão, respeitando seu diagnóstico interno e externo.

Segundo Porter (1991, p.24) as estratégias são métodos para superar os concorrentes de uma empresa. Em algumas, a estrutura indicará que todas as organizações podem obter altos retornos; em outras, o sucesso com uma estratégia pode ser necessário apenas para obter retornos acessíveis em sentido absoluto. Para o autor existem três estratégias genéricas, para superar os concorrentes em um setor da economia. A primeira é a liderança no custo total, que consiste em alcançar a liderança através de custos menores, e do conjunto de políticas funcionais direcionadas para os objetivos institucionais. Este posicionamento da empresa propicia uma vantagem competitiva contra seus concorrentes, eliminando as cinco forças competitivas<sup>1</sup>.

Porém, a liderança no custo total acarreta alguns riscos, que são os seguintes:

- mudança tecnológica, que anula o investimento ou o aprendizado anteriores;

---

<sup>1</sup> São elas segundo Porter (1996, p. 23) Entrantes potenciais (novos concorrentes), Compradores, Substitutos (produtos ou serviços), fornecedores e concorrentes já estabelecidos.

- aprendizado de baixo custo por novas empresas que entrem no mercado, por meio da imitação ou de sua capacidade de investir;
- inflação em custos, que estreitam a capacidade da empresa manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto, em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação.
- Perda do foco no produto e demasiada atenção nos custos.

A segunda abordagem estratégica é a diferenciação, ou seja, diferenciar o produto ou serviço, criando algo que seja considerado único. A diferenciação, proporciona a liderança perante os concorrentes, devido à lealdade dos clientes com relação à marca e a menor variação do preço. Porém, a diferenciação traz alguns riscos para a empresa, que são os seguintes:

- As diferenças de custos entre os concorrentes, pode não manter o cliente fiel à marca, buscando produtos mais baratos, optando por sacrificar as características que diferenciam a empresa;
- a necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui. Isto pode ocorrer à medida em que os compradores se tornem mais sofisticados;
- A maturação do mercado pode igualar os níveis de diferenciação.

A terceira e última abordagem, é o enfoque. Esta estratégia, enfoca determinado tipo de cliente, segmento, produto ou mercado geográfico. O enfoque age com base para que a empresa possa atender seu alvo estratégico melhor do que os concorrentes. Contudo, possui alguns riscos, que são:

- o diferencial de custos, elimina as vantagens de custos o qual atende um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque;
- as diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado, como um todo se reduzem;
- os concorrentes encontram sub-mercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa, com estratégia de enfoque.

## 2.2– Marketing

O marketing é uma das palavras mais usadas no Brasil nos dias atuais por pessoas e organizações, porém, seu significado costuma ser confundido com publicidade, propaganda e promoção de vendas.

Para Kotler (1998, p.36), marketing “é o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumir relações de troca”.

A organização para manter-se ativa em seu mercado, precisa de seus clientes e todas suas atividades, portanto, são estabelecidas por esta dependência. Por isso, o marketing está voltado para o cliente, sua conquista, manutenção, encantamento e retenção. A organização que manter seu foco na satisfação de seu cliente em determinado mercado, poderá alcançar o sucesso em qualquer empreendimento.

Segundo Mattar (1999, p. 22) o marketing possui três (3) dimensões, que são as seguintes:

- Filosófica: é orientado aos clientes, as decisões tomadas pela organização e procura satisfazer os consumidores;
- Funcional: de um lado estão as pessoas, com necessidade e o desejo de consumir, do outro as empresas, com serviços e produtos, com a intenção de satisfazer essas vontades, porém, tem de ocorrer entre ambas as partes, o processo de troca;
- Operacional: é o que precisa ser realizado, em termos administrativos, para originar as trocas com a intenção de satisfazer os clientes e suas necessidades e permitir a empresa alcançar seus objetivos de continuar no mercado, lucrar e crescer.

Kotler (1998, p. 39 – 55) explica que além de necessidades, desejos e trocas, a definição de marketing depende da interligação com outros fatores destacando-se os de demandas, ou seja, as pessoas possuem recursos limitados ao contrário dos desejos, em outras palavras, querem o máximo possível de satisfação com o mínimo desembolso possível de valores.

Segundo Mattar (1999, p.22) a administração de marketing compreende as quatro funções da administração que são a Organização (definir atividades, agrupar atividades, interligar grupos através de autoridade e sistemas de informações e designar atividades), a Direção (delegação de autoridade e atribuição de responsabilidade e tarefas, motivação para proporcionar condições para que haja envolvimento), Controle (desenvolver instrumento que permita saber onde está a cada momento, desenvolver padrões que permitam saber onde deseja-se estar a cada momento, comparar medidas do desempenho com os padrões) e ainda de Planejamento (diagnóstico, soluções alternativas, projeções de cada solução, seleção de alternativas).



O planejamento serve de base para as demais funções administrativas. É o processo básico, onde são elaborados planos que estabeleçam propósitos e direções para as atividades organizacionais.

### 2.2.1 – Marketing de serviços

Com o avanço da importância econômica e social do setor de serviços, torna-se necessário a diferenciação de marketing de bens tangíveis (produtos) e bens intangíveis (serviços).

Na introdução definimos alguns conceitos de serviços. Entre as classificações necessárias, devemos considerar o esforço do consumidor em adquirir o serviço. Assim podemos classificar os serviços como de **consumo e industriais**.

Os serviços de consumo são aqueles que são prestados diretamente ao consumidor final. Ainda podemos classificá-lo em: a) serviços de conveniência: o consumidor não perde tempo em procurar a empresa que deseja comprar o serviço, pois não existem diferenças perceptíveis entre os concorrentes; b) serviços de escolha: quando existe diferenças entre as empresas concorrentes, tais como qualidade, preços, localização, etc., fazendo com que o cliente procure o melhor negócio; c) serviço de especialidade: são os altamente técnicos e especializados, tais como médicos, advogados, etc..

Os serviços industriais são aqueles prestados à organizações industriais, comerciais ou institucionais. Podem ser de equipamentos, de facilidade ou de consultoria/orientação.

Precisamos ainda classificá-los utilizando o conceito de durabilidade dos serviços. Podemos contratar serviços de diferentes maneiras e com períodos de duração variados. Para Casas (2000, p. 18), podemos classificar os serviços conforme figura 1.

Classificação	Durabilidade	Exemplo
Consumo	Perecíveis (menos de 6 meses)	Cinemas, tinturaria, eventos esportivos, mudanças, etc..
	Semiduráveis (6 meses a 3 anos)	Contabilidade, agência de empregos, etc..
	Duráveis (mais de 3 anos)	Educação, defesa, saúde, seguro de vida, etc..
Industrial	Perecíveis (menos de 6 meses)	Manutenção de fábrica, distribuição, corretagem, etc..

	Semiduráveis (6 meses a 3 anos)	Propaganda, relações públicas, Arquitetura, etc..
	Duráveis (mais de 3 anos)	Consultoria, contrato de pesquisa e desenvolvimento, etc..

Figura 1: Classificação de serviços segundo sua durabilidade  
Fonte: Casas(2000, p. 18)

Podemos também classificar os serviços pelo grau de tangibilidade. Como os mais intangíveis temos museus, entretenimento, serviços de viagens, e os mais tangíveis que tornam os produtos tangíveis disponíveis, temos o atacado, varejo, transportes, etc.

Para Casas(2000, p. 19), a melhor classificação de serviços é a de acordo com a sua tangibilidade, pois “as diferenças para a aplicação de marketing são mais representativas”, e continua, “ os serviços altamente intangíveis devem ser tratados de forma diferenciada daqueles que adicionam valor a tangíveis ou mesmo daqueles que tornam tangíveis disponíveis”, ou seja quanto mais tangível o serviço mais perto do marketing convencional.

2.2.2 –Plano de marketing

Através do planejamento estratégico, a instituição pretende conhecer seus pontos fortes e eliminar os fracos, conhecer as oportunidades e as ameaças. Porém, divide-se em quatro etapas, sendo a primeira definir a missão da organização. A fase dois, é determinar os objetivos a serem alcançados. A terceira etapa é analisar quais negócios devem receber mais, ou menos investimentos. O último passo é fazer o plano de marketing, pois com as demais áreas tais, como produção, recursos humanos e finanças, poderá ser elaborado o planejamento estratégico institucional, abordado em seção posterior.

Para Cobra(1989, p. 73), o plano de marketing é “um conjunto de ações táticas atreladas ao planejamento estratégico da empresa”. Porém, suas conclusões devem ser colocadas em prática e não ficar como um documento esquecido no fundo de uma gaveta, devendo constituir-se em um itinerário contínuo, com procedimentos conscientes. Deve focar o produto/mercado, consistindo em estratégias e programas detalhados de ações, para a organização alcance seus objetivos com seu produto os serviço com relação ao mercado.

Segundo Westwood (1991, p.13) “Um plano de marketing é o documento que formula uma plano para comercializar produtos e serviços”.

Para Kotler (1998, p. 102) o plano de marketing produz “objetivos e estratégias de marketing baseando na análise das oportunidades atuais do mercado consumidor, focando um produto ou serviço, consistindo em estratégias e programas detalhados, para a organização alcançar os objetivos do seu produto, no mercado-alvo”.

O objetivo principal do plano de marketing é abastecer a administração da empresa, com um documento tático e estratégico, de informações concisas e completas, do seu ambiente interno e externo de marketing e mostrando alternativas de como enfrentar o futuro.

Para Cobra (1991, p. 147), existem alguns passos para a elaboração e implementação de um plano de marketing, que são:

#### 2.2.2.1 – Consideração a respeito da razão de ser da empresa

Nesta primeira etapa, deve-se determinar a missão sócio-econômica, o negócio da empresa, seus objetivos, os produtos e serviços.

Para Cobra (1989, p. 17), a missão corporativa pode ser entendida como a “incumbência ou compromisso das pessoas dentro da organização na busca da sobrevivência e perpetuação através do desenvolvimento a longo prazo.”

A missão não deve ser algo estático. Com o crescimento da empresa, deve ser redefinida, visando um futuro mais adiante, pois é preciso incorporar os interesses e expectativas dos diversos públicos que compõem o negócio.

#### 2.2.2.2 – Análise dos cenários: interno e externo

É muito importante para a organização ter o conhecimento do seu ambiente interno e externo de marketing, para identificar-se oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, que afetam ou venham a prejudicar o desempenho atual ou futuro da empresa no cumprimento de sua missão.

#### 2.2.2.3 – Avaliação dos recursos disponíveis

Nesta etapa, devem ser levados em consideração aspectos financeiros, econômicos, produtivos, sociais, tecnológicos e organizacionais. Com a intenção de

não tornar o plano de marketing um documento estático, identifica-se as disponibilidades e necessidades da organização e a imagem de sua marca, quer dizer, o apelo dos clientes perante o nome da empresa e os seus produtos ou serviços.

#### 2.2.2.4 – Consideração das estratégias competitivas gerais

As considerações estratégicas, devem levar conta o posicionamento desejado da empresa com o mercado, já analisadas neste capítulo, sob o título: **"2.1 Estratégia"**.

#### 2.2.2.5 – Definição dos objetivos de marketing

Devem estar em plena sincronia com os objetivos da empresa e com as estratégias competitivas propostas no planejamento estratégico. Tem que ser coerentes com os recursos que a organização dispõe e os resultados financeiros projetados.

Os objetivos de marketing, devem ser ainda subdivididos em objetivos de promoção, vendas e outros. É nesta etapa, que é realizado o desenvolvimento das alternativas estratégicas.

#### 2.2.2.6 – Elaboração do plano de marketing

O plano de marketing deve ser detalhado, conciso e ter uma redação curta, simples, clara e compreensível. Possuir um programa, com seu cronograma de execução das etapas e as pessoas responsáveis.

Para a elaboração do plano de marketing, é importante saber antecipadamente, os indicadores de vendas anteriores e a sua previsão futura, o organograma da empresa e o demonstrativo financeiro, que são informações importantes para apresentação dos recursos a serem alocados para a realização do referido estudo e o resultado pretendido com o mesmo.

Para Cobra (1986, p.118) o plano de marketing pode conter a seguinte configuração:

- a) índice geral: organização do documento;
- b) sumário executivo: principais metas e recomendações;

- c) descrição da situação de mercado: situação da empresa nos mercados em que atua;
- d) ameaças e oportunidades: descrição das principais ameaças aos produtos da empresa e as oportunidades;
- e) objetivos e metas: os objetivos significam a razão de ser da empresa e para onde devem convergir todos os esforços. E as metas dentro dos objetivos são os alvos específicos a serem alcançados
- f) estratégias de marketing: quais estratégias deverão ser adotadas para atingir os objetivos definidos;
- g) custo de marketing: custo das estratégias;
- h) programas táticos: ações táticas a serem desenvolvidas;
- i) orçamento: custos do plano, bem como demonstração de resultados projetado;
- j) controle: cronograma do plano com indicação dos responsáveis pelo controle.

#### 2.2.2.7 – Implementação, atualização e controle do plano de marketing

No que se refere a sua implementação, primeiramente é comunicado aos gerentes e esses repassam a informação aos seus comandados, para que direcionem os recursos para a sua execução. Depois, o plano é colocado em prática, mas para ter-se o resultado esperado, as pessoas envolvidas devem estar comprometidas.

A atualização do plano de marketing, pode ser semestral, trimestral ou ainda mensal, dependendo das circunstâncias de momento.

O controle tem como função, garantir a execução e atualização do plano, tornando-se fator determinante para o sucesso do mesmo.

Para Cobra (1989, p. 85), "O sistema de controle deve ser simples [...], bastando para isso controlar os eventos programados, as datas do cronograma, os recursos alocados e os resultados esperados e os alcançados."

### 2.3 - Planejamento

O planejamento é o trabalho mental e intelectual necessário antes de o esforço físico ser feito. Ele permite aos administradores juntar recursos

eficientemente para alcançar objetivos. Quando o planejamento não antecede a ação, a organização deliberadamente limita seu sucesso, ou seja, variáveis não esperadas são deixadas controlar a organização e diminuir sua habilidade de agir efetivamente durante uma crise.

Líderes antigos no campo da administração, como Henri Fayol e Frederick W. Taylor, reconheceram a extrema importância do planejamento para alcançar seus objetivos. Taylor enfatizou a necessidade de planejamento na seleção, treinamento, e desenvolvimento dos trabalhadores. Ele acreditava que os gerentes deveriam ser responsáveis pelo planejamento, ao invés de deixar os trabalhadores elaborarem seus próprios planos. Fayol descreve que se o planejamento não é a administração como um todo, ao menos é um elemento essencial.

Dentro de uma organização, o planejamento deve ser constante, sendo o adiantamento das metas a serem atingidas, para que sejam minimizados os imprevistos e também para se fazer uma antecipação dos possíveis problemas, e para isso deve ser baseado em estimativas ou previsões do que poderá acontecer em meses ou até em anos.

Para Drucker (1975, p. 131), “a administração não tem outra alternativa a não ser antecipar o futuro, tentar moldá-lo e equilibrar as metas a curto e a longo prazo”.

Existem três níveis de planejamento: o planejamento estratégico, o planejamento tático e o planejamento operacional.

O planejamento mais básico e com maior alcance que os gerentes fazem é o chamado planejamento estratégico: Além do planejamento operacional, o planejamento estratégico inclui também objetivos e políticas organizacionais.

De acordo com Chiavenato (1994, p. 204), “O *planejamento estratégico* apresenta as seguintes características:

- a) é projetado a longo prazo, pelo menos em termos de seus efeitos e conseqüências;
- b) está voltado para as relações entre empresas e seu ambiente de tarefa, e portanto sujeito à incerteza a respeito de eventos ambientais. [...];
- c) envolve a empresa como um todo, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter efeito sinérgico de todas as capacidades e potencialidades da empresa. A resposta estratégica da empresa envolve um comportamento global e sistêmico.”

O planejamento estratégico é elaborado pelo nível institucional (alta gerência) e é o plano no qual todos estão subordinados. Projetado a longo prazo (vários anos), envolve a composição por completo preocupando-se em atingir os objetivos em nível organizacional. Para a elaboração de um planejamento estratégico, exige-se as seguintes fases de acordo com Chiavenato (1994, p. 207):

- a) formulação dos objetivos organizacionais a serem alcançados;
- b) análise interna das forças e limitações da empresa;
- c) análise externa do meio ambiente;
- d) formulação das alternativas estratégicas;
- e) Implementação através de planos táticos e planos operacionais.

Apesar disso, alguns estudos mais recentes sobre a teoria da complexidade voltada às organizações têm um opinião diferenciada a respeito do planejamento a longo prazo. Para Roger Lewin e Beirute Regine, em entrevista publicada opina:

*Poucas regras guiam as interações entre os componentes de um sistema. Primeiro, num contexto organizacional, administradores têm que lidar com todos os níveis de relacionamentos em suas organizações. A segunda regra é que pequenas mudanças podem ter grandes efeitos. E terceiro, propriedades interessantes e imprevisíveis podem ser esperadas surgindo de um sistema. Como resultado, é difícil, senão impossível, implementar um planejamento estratégico para qualquer coisa senão no curto prazo. Uma direção pode ser desejada, mas não pode ser sua meta final.<sup>2</sup>*

Através desse trecho de uma entrevista, podemos observar um novo pensamento surgindo a respeito de administração científica e inclusive planejamento.

O planejamento tático segundo Chiavenato (1994, p. 232), "é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização.

Este, surgirá do planejamento estratégico, e deverá ser adequadamente integrado e coordenado para não prejudicar o segundo.

Existem algumas diferenças básicas entre planejamento estratégico e planejamento tático:

- a) nível de decisões: planejamento tático é decidido no nível intermediário da organização;

<sup>2</sup> [http://www.cio.com/archive/enterprise/041598\\_ganda\\_content.html](http://www.cio.com/archive/enterprise/041598_ganda_content.html) - Trecho da Entrevista com Roger Lewin e Birute Regine. Autores de Complexity: Life on the Edge of Chaos (Collier, 1994).

- b) dimensão temporal: planejamento tático apresenta sempre um alcance menor no tempo. É dimensionado para curto prazo;
- c) amplitude de efeitos: no planejamento tático a amplitude das decisões é a nível departamental.

No planejamento operacional, o foco está voltado para cada atividade ou tarefa. Organizado pelo nível operacional, é projetado para curto prazo, e preocupa-se para atingir metas específicas.

## 2.4 – Segmentação de mercado

Para melhor atingir o mercado, as empresas estão adotando, o que é chamado *marketing de mercado-alvo*, pois sabe, que não podem atingir todo o mercado consumidor com seus produtos/serviços.

Para Kotler (1998, p. 225), “[...] Em vez de dispensar seus esforços de marketing (abordagem ‘pulverizada’), podem focar naqueles compradores que têm maior chance de satisfazer (abordagem ‘direcionada’). Kotler ainda três etapas para a adoção do *marketing de mercado-alvo*, que são:

### 2.4.1 Segmentação de mercado

Sendo os consumidores diferentes em muitos parâmetros, pode-se segmentá-los de várias maneiras, representando um esforço para o aumento de precisão de alvo de uma empresa, que pode ser dividida assim: segmentos, nichos, áreas locais e indivíduos.

Um segmento de mercado consiste em um agrupamento de compradores identificáveis em um determinado mercado. Deste segmento, pode-se identificar um grupo mais restrito (nicho), onde a competição pode ser menor devido ao tamanho do mercado.

Para o marketing local o mercado reduz-se a regiões específicas, gerando uma maior customização do produto. Dividindo-se ainda mais chegamos ao mercado individual, onde o produto chega direto ao consumidor da maneira que este deseja, também chamado de marketing um-a-um;



Kotler (1998, p.232) apresenta algumas variáveis de segmentação para os mercados consumidores, que são as geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.

#### 2.4.2 - Escolha do mercado-alvo.

Após a identificação dos mercados-alvo, a empresa deve escolher quais destes vai tentar priorizar, levando em consideração os índices de retorno e se estão de acordo com os objetivos da empresa, e ainda, deve ser baseada nas experiências da empresa no mercado em questão.

#### 2.4.3 - Posicionamento do mercado.

É necessário, que a empresa decida quantas e quais diferenças deve promover a seus consumidores-alvo para implementar uma estratégia de posicionamento.

Para Kotler( 1998, p.265), posicionamento é “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes do consumidores-alvo”

Existem vários parâmetros para o posicionamento do serviço no mercado, tais como: quais (e quantos) atributos destacar para o consumidor, qual estratégia deverá adotar: a) fortalecimento da posição atual; b) busca de posição ocupada; c) reposicionamento do concorrente.

### 3 – METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentadas as formas de como a pesquisa se realizou, seus métodos e tipos.

A primeira seção é composta pela classificação da pesquisa. Já a segunda, contém a técnica de coleta de dados e fontes pesquisadas. Por fim, temos como as análises das informações coletadas foram realizadas.

#### 3.1 Classificação de pesquisa

Para o presente projeto foram levados em conta, segundo Vergara (1990), dois critérios básicos: fins e meios. Quanto aos fins, classificou-se como pesquisa exploratória, pois será desenvolvido um plano de marketing, para que se atinja um objetivo principal.

Pode-se ainda caracterizar esta pesquisa como descritiva, pois foram feitas pesquisas padronizadas para a coleta de dados usando o telemarketing como ferramenta de entrevista. Esta pesquisa foi realizada por empresa contratada pela Agenda Digital Ltda, detalhada posteriormente. Para Gil (1999, p.44), “São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.”

Quanto aos meios, classificou-se como pesquisa documental, bibliográfica e participante. Ainda caracteriza-se como estudo de caso, pois para Gil (1999, p.72), “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos”, neste caso o Plano de Marketing para a empresa Agenda Digital Ltda, e continua, “de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado[...]”.

O estudo de caso pode ter também como propósito “[...]descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;” (GIL, 1999, p.73)

#### 3.2 Técnica de coleta de dados

Optou-se pela busca de dados primários junto aos sócios quotistas e os dados secundários em pesquisas documentais, bibliográficas e através da internet. Aconteceu também pesquisa de mercado por meio de contatos telefônicos com *prospects*, ou clientes potenciais, em diversas cidades.

As entrevistas junto aos sócios quotistas, foi do tipo não estruturada não disfarçada, pois segundo Mattar (1999, p. 163):

*[...] caracteriza-se por ter os propósitos do estudo claro aos respondentes, mas não há uma estruturação predefinida das perguntas e das respostas. Há grande flexibilidade no como perguntar e no grau de questionamento. As respostas são abertas e os respondentes têm liberdade e são encorajados a expressar livremente suas percepções, crenças, valores[...]*

### 3.2.1 Pesquisa documental

A pesquisa documental aconteceu por meio de análises de documentos que serão desenvolvidos no decorrer do 1.º semestre do ano 2002 na empresa, inclusive em um estudo da pesquisa de mercado encomendada pela empresa referente a aceitação do produto nos mercados de Florianópolis, Curitiba, Blumenau e Joinville.

### 3.2.2 Pesquisa bibliográfica

Foi realizada pesquisa bibliográfica na Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina, bem como na biblioteca particular do autor.

### 3.2.3 – Pesquisa de mercado

No início 2001 foi contratada a empresa Plansul Planejamento e Consultoria Ltda para realizar pesquisa de mercado junto à clínicas odontológicas e médicas para saber a viabilidade da empresa Agenda Digital nas cidades de Florianópolis, São José, Joinville, Blumenau e Curitiba. Esta pesquisa aconteceu por meio de ligações telefônicas (telemarketing), questionando o interesse destes possíveis clientes em contratar os serviços de uma empresa com as mesmas características da Agenda Digital, que na época não existia.

Foram realizadas 584 ligações com 219 ligações atendidas, divididas da seguinte forma: Curitiba 158 ligações, Florianópolis 29 ligações, Blumenau 15 ligações, Joinville 13 ligações e São José 4 ligações.

## 3.3 Análise dos dados

As análises dos dados, foram feitas de forma descritiva, com confrontação com a fundamentação teórica, segundo o professor orientador do trabalho.

A análise dos dados referentes à pesquisa de mercado ocorreu na empresa Agenda Digital com a tabulação em planilha Excel™, permitindo a construção de gráficos demonstrando o resultado da pesquisa conforme analisados no Capítulo 5 seção 5.

## 4 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Com a rápida evolução do setor de serviços, busca-se em todos os níveis institucionais um melhor aproveitamento da capacidade instalada para uma perfeita produção e venda dos serviços. A Agenda Digital Ltda tem como principal objetivo a melhoria de serviços de telefonia e marketing, que não fazem parte do *core business* de seus clientes.

Esse capítulo tem como finalidade a apresentação da empresa ao leitor, e a situação atual do mercado de call centers na América Latina e no Brasil.

Caracterizou-se a empresa nos seguintes itens: na primeira seção as informações gerais, histórico, localização e estrutura organizacional e na seguinte são apresentadas as características mercadológicas focando nos serviços prestados, clientela, distribuição, preços e concorrência.

### 4.1 – Informações gerais

Nesta seção são apresentados aspectos internos da empresa Agenda Digital Ltda, como histórico, localização, espaço físico, estrutura organizacional e gestão do capital intelectual.

Com a experiência de muitos anos na área médica, o ginecologista Dr. Paulo Costa vislumbrou um grande problema que acontece em quase todas as clínicas e consultórios médicos e odontológicos: o atendimento ao público.

Geralmente, há uma grande perda de clientela devido a má administração do atendimento ao cliente, seja ele via telefone ou no *front-desk* do estabelecimento. Um grande problema é o tráfego de telefonia que por vezes está ocupado, não é atendido pois a secretária está recepcionando um cliente, atende de uma forma não correta pois está realizando outras atividades, enfim, uma área de extrema sensibilidade que necessita de uma atenção especial.

Devido ao crescente número de profissionais no mercado de saúde, estes profissionais estão mudando de atitude, uma vez que há poucos anos o “paciente” ia ao consultório e não tinha muitas opções de escolha. Ou seja, era preciso apenas estar “com as portas abertas” para a clientela chegar, mas agora, trata-o como cliente e não mais apenas como paciente. Esta mudança de atitude, vislumbra uma diferenciação no mercado buscando um posicionamento de qualidade no

atendimento ao cliente e fidelização deste, já que existe uma grande oferta desse tipo de serviços, necessitando de especialistas terceirizados.

Assim Dr. Paulo, começou a pesquisar o que poderia ser feito para que houvesse melhoria no atendimento ao cliente. Após algumas reuniões com seus então futuros sócios, com equipe de vendas corporativas das empresas de telefonia local (BrasilTelecom e Global Village Telecom), fornecedores de soluções de telecomunicações (Digitro Tecnologia, Siemens, Intelbrás, NEC e outros) foi desenvolvido o estudo de viabilidade técnica da terceirização de todo atendimento telefônico dos profissionais da área da saúde. A empresa foi constituída em Abril de 2001, sem no entanto ainda ter entrado em operação. O estágio atual que a empresa se encontra é o de verificação através de projeto piloto em clínicas clientes, a confiabilidade do sistema e também análise profunda dos custos incorridos nas operações, pois, como é um projeto inédito no Brasil não pôde ser feito estudos comparativos de custos e operações, o chamado *benchmark*.

Após oito meses de desenvolvimento do software de gerenciamento do call center, então funcionando na casa dos sócios, a empresa resolve alugar uma pequena sala nas imediações da Universidade Federal de Santa Catarina para iniciar as instalações dos equipamentos necessários e testes de operacionalização do projeto Agenda Digital. Optou-se por esta região pois a empresa pretende contratar principalmente estagiárias nesta primeira fase de funcionamento. Nesta sala, situada à rua João Pio Duarte Silva, 289 sala 204 no bairro Córrego Grande com 30 m<sup>2</sup> de área, tem capacidade instalada de atendimento para 30.000 agendamentos por mês sem necessitar de investimentos em infra-estrutura além de móveis para as posições de atendimento.

A empresa é constituída de 5 sócios, mas apenas 3 têm direito a voto em questões diversas, sendo 2 médicos (Paulo Joaquim Machado Costa, Rodrigo Caldeira de Andrada Costa), 1 administrador (Ricardo Caldeira de Andrada Costa), 1 programador (Marcelo Caldeira de Andrada Costa), e uma comerciante (Evelise Caldeira de Andrada Costa).

A gestão do capital intelectual e do departamento comercial está a cargo do sócio-diretor Ricardo, tendo como principal função o recrutamento e treinamento das atendentes e outros cargos que vierem a ser disponibilizados pela empresa, bem como o recrutamento e treinamento de representantes da empresa.

O departamento técnico está a cargo do sócio Marcelo, responsável pela continuação do desenvolvimento de softwares de gerenciamento diversos e manutenção dos já desenvolvidos.

As finanças estão a cargo do sócio-diretor Paulo, sendo também o principal investidor da empresa.

## **4.2 – Aspectos mercadológicos**

### **4.2.1 – Serviços**

Atualmente a empresa presta os seguintes serviços:

- a) Agendamento – *Outsourcing* do *front desk* de clínicas e consultórios médicos e odontológicos na grande Florianópolis, provendo um atendimento personalizado e profissional para os estabelecimentos conveniados;
- b) Telemarketing ativo: Prospecção de novos clientes (PCL), chamadas de clientes que não comparecem a determinado tempo no estabelecimento, chamado de CHC – Chamadas de Retorno de Cliente, e confirmação de consulta (CCL – Chamadas de Clientes);
- c) Serviços de hospedagem de sites institucionais e e-mail gratuito aos conveniados;
- d) Central de Relacionamento com o Cliente (CRC 0300): Este serviço tem o objetivo de integrar todas as clínicas clientes em apenas um número pago – 0300, para prestar serviços ao público em geral de quais clínicas estariam disponíveis em determinado momento. Serviço em desenvolvimento. Implantação prevista para o segundo semestre de 2002.

### **4.2.2 – Clientes**

Foi realizada pesquisa de mercado pela empresa contratada Plansul Planejamento e Consultoria Ltda entre os dias 12/01/2001 e 02/02/2001, nas seguintes cidades: Florianópolis, São José, Blumenau, Joinville e Curitiba.

Na seção 5.5, é apresentada as análises e resultados desta pesquisa, dimensionando e descrevendo a situação atual do mercado de call center.

#### 4.2.3 – Distribuição

A distribuição de serviços acontece de maneira um pouco diferente do que na distribuição de bens tangíveis. Para Casas(200, p.91), os canais de distribuições de serviços são mais curtos, “apresentando um menor número de intermediários”.

Para a escolha de canais de distribuição, deve-se determinar o nível de distribuição que a empresa deseja. Pode-se nomear vários representantes em diversos locais, ou nomear representantes exclusivos para cobrir determinadas regiões.

A Agenda Digital Ltda escolheu ter representantes regionais para distribuir seus produtos. No momento está selecionando representante para a região da Grande Florianópolis, onde atuará com exclusividade para a distribuição dos serviços, sendo remunerado somente com base em sua produção.

Alguns serviços da empresa contemplam treinamento do cliente, como é o caso de agendamentos, onde o cliente opera o *software* de gerenciamento de agendamentos desenvolvido pela equipe técnica da Agenda Digital Ltda. Com isso a seleção de representante deve ser muito criteriosa, sendo obrigatório conhecimento do mercado da região em questão e conhecimentos básicos de computação como usuário final.

#### 4.2.4 – Preços

Não existem diferenças perceptíveis entre a determinação de preços de bens intangíveis e bens tangíveis. Para Casas(2000, p. 86), a maioria das empresas prestadoras de serviços baseiam-se na método *cost-plus*, que “a partir da definição de custos incorridos para prestação de serviços, uma porcentagem adicional é acrescentada ao preços final”.

Os preços praticados pela empresa, depende do volume de agendamentos mensais que o cliente possui, conforme tabela de preços no Anexo I, para o serviço de agendamento. Para os demais serviços, dependendo das necessidades do cliente será feita uma proposta exclusiva.

Conforme contrato de prestação de serviços (ver Anexo 3), será reajustados os preços anualmente, ou quando a empresa de telefonia local (em Santa Catarina a



BrasilTelecom, aumentar seus preços nesse íterim sendo repassado integralmente para o cliente.

#### 4.2.5 – Concorrentes

Atualmente não existe concorrência direta no mercado, mas com a rápida evolução dos serviços de call center, hoje já chamados de contact centers pois dispõem de vários canais de relacionamento com o cliente, poderão surgir ainda neste ano, pois estes já contam com estrutura montada e mão-de-obra treinada para atendimento. O que poderia atrasar alguns meses a entrada desta concorrência direta no mercado, seria o desenvolvimento e testes de software para gerenciamento de todo o sistema de clínicas.

## **5 – PLANO DE MARKETING**

Neste capítulo, é apresentado o plano de marketing para a empresa Agenda Digital Ltda.

### **5.1 – Índice geral**

Para o desenvolvimento deste plano, levaram-se em consideração as etapas apresentadas por Cobra (1986, p. 118) apresentadas na subseção 2.2.2.6. Assim, na seção 5.2 temos o sumário executivo, apresentando os objetivos e as principais recomendações do plano de marketing.

Na seção 5.3 é apresentado a situação atual do mercado, as necessidades dos clientes e o potencial de crescimento, segundo pesquisa realizada pela empresa. Na seção seguinte temos a análise de oportunidades e ameaças à empresa no mercado. A quantificação dos objetivos, estratégias e planos de ação para alcançá-los, são descritos nas seções 5.5 a 5.7.

Para desenvolver um bom plano de marketing faz-se necessário detalhar os custos da operação, bem como apresentar maneiras de controles aqui descritos nas duas últimas seções.

### **5.2 – Sumário executivo**

O plano de marketing da Agenda Digital para o período até o final do primeiro semestre de 2003, define as metas a serem atingidas, que é o de ampliar sua atuação no mercado da Grande Florianópolis, alcançando um volume mensal de 60.000 agendamentos.

Para atingir esta meta a empresa deve divulgar seus serviços nos meios de comunicação especializados e, ao mesmo tempo, disponibilizar representantes no mercado para visitas constantes aos possíveis clientes.

São recomendadas algumas ações táticas na seção 5.8 .

### **5.3 – Descrição da situação de mercado**

Nesta seção serão descritos os mercados na América Latina (subseção 5.3.1) e Brasil com sua evolução histórica (subseção 5.3.2).

### 5.3.1 – Mercado na América Latina

O mercado de telemarketing na América Latina deve crescer em torno de 38% ao ano até 2004, enquanto que em outros países, com o mercado já chegando a maturação, deve crescer cerca de 20% ao ano. Ou seja, a receita gerada com o telemarketing na América Latina deve saltar de US\$ 730 milhões em 1999, para US\$ 3,4 bilhões em 2004<sup>3</sup>

### 5.3.2 – Mercado no Brasil

A partir da desregulamentação das telecomunicações no Brasil, o acesso ao telefone se tornou muito mais fácil e barato para os brasileiros, passando por momentos de adaptação ao mercado ainda em transformação. Veremos a partir deste ano – 2002 – a abertura total do mercado de telecomunicações, podendo todas as empresas atuarem em qualquer mercado do território brasileiro, tendo obviamente, cumpridos as metas estabelecidas pela Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), ou ser empresa nova no mercado

Com isso, teremos mais competição no mercado de telefonia e consequentemente melhores serviços com menores preços, principalmente para o mercado corporativo.

Para o mercado de call center no Brasil, o ano de 2002 deve ser um ano de crescimento do mercado e reduções dos custos de telefonia, viabilizando muitos projetos como a Agenda Digital Ltda.

Segundo pesquisa realizada pela ABT (Associação Brasileira de Telemarketing), mostra que o telemarketing é mais utilizado no Sudeste com 79% de seus pesquisados, seguidos de 13% na região Sul, 5% na região Norte-Nordeste e 2% na região Centro-Oeste.

Em relação aos serviços de telemarketing, 73% das empresas possuem operação de Call Center. A segunda maior aplicação é de televendas: 67% das empresas pesquisadas declararam utilizar o telemarketing como instrumento de vendas.

Outras aplicações do telemarketing também apresentaram crescimento significativo, conforme quadro abaixo:

---

<sup>3</sup> Fonte: IDC – International Data Corporation in GZM - AL

Tabela 1 – Aplicações de Telemarketing

Aplicação	1999 (%)	2000 (%)
Call Center	62	73
Tele vendas	60	67
Agendamento de Visita	28	39
Cobrança	19	37
Pesquisa	22	35
Web Call Center	-	29
Help Desk	16	29
Retenção de Clientes	14	26

Fonte: Associação Brasileira de Telemarketing

Podemos verificar com o crescimento de serviços desenvolvidos a partir de operações de telemarketing, a preocupação das empresas com a qualidade no atendimento ao cliente e sua satisfação.

Durante o ano de 2000, as empresas ampliaram os recursos em equipamentos, conforme demonstram as informações na tabela 2:

Tabela 2 – Distribuição de recursos em equipamentos

Recurso	%
Distribuidor Automático de Chamadas – DAC	56,61
Unidade de Resposta Audível – URA	25,76
Unidade de Resposta Audível – URA com reconhecimento de voz	6,44
Integração Computador / Telefone – CTI	30,17
Correio e/ou Caixa Postal Telefônica	36,61
Integração com Internet	38,31
ERP – Enterprise Resource Planning	20,34
Intranet	Não disponível

Fonte: Associação Brasileira de Telemarketing

Os dados coletados nesta pesquisa demonstram a consolidação da tendência de crescimento da atividade de telemarketing e conseqüente expansão dos negócios a ela relacionados, como serviços de agendamento.

#### 5.3.2.1 – Evolução dos Call Centers no Brasil<sup>4</sup>

A história dos call centers no Brasil começou na década de 80, quando multinacionais como Nestlé, Johnson & Johnson e Danone estabeleceram os primeiros canais de comunicação com os clientes por meio de Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC). O contato era feito por intermédio de cartas ou pelos chamados Disque 0800.

<sup>4</sup> Fonte: Gazeta Mercantil Latino-Americana. Data: de 9 a 15 de abril de 2001. Página 9.

Com a criação do Código de Defesa do Consumidor, na década de 90, as empresas começaram a se preocupar mais em “ouvir” seus clientes. Para isso, passaram a investir na criação dos clubes de clientes e canais de contato: uma forma de fidelizar o seu consumidor.

A quebra da reserva do mercado de informática em 1992 contribuiu com a criação dos call centers, já que o acesso a computadores mais modernos e mais baratos se torna possível, tanto para a população quanto para as corporações.

Com a perspectiva da privatização das telecomunicações brasileiras no final da década, empresas estrangeiras de call centers começam a estabelecer filiais no Brasil, de olho no potencial do mercado e nas oportunidades de aquisição de companhias locais.

Com a privatização das telecomunicações brasileiras, já em 1998, o setor de call centers é alavancado, com mais competidores no mercado brasileiro, preços mais competitivos e tecnologias mais avançadas.

Grupos estrangeiros de call center intensificam sua atuação no Brasil com a aquisição de empresas locais. Esse é o caso da Atento, controlada pela espanhola Telefônica, que adquiriu a Quatro A, e da francesa Teleperformance, que comprou a Ckapt.

O Brasil se consolida como um dos países com maior potencial no setor em 2000. O país responde por 50% do segmento de call centers na América Latina e emprega cerca de 300 mil pessoas.

A Perspectiva de abertura total do mercado de telecomunicações e expectativa de funcionamento das bandas D e E (banda larga) em 2002 devem conferir aos call centers um grande salto tecnológico, com uma maior disponibilidade de serviços pela internet.

#### **5.4 – Missão**

Para Drucker (1975, p. 82), deve-se fazer algumas perguntas para saber qual o negócio da empresa e definir a missão organizacional. Algumas delas são: “Qual é o nosso negócio?”, “Quem é o cliente?” e principalmente “O que é de valor para o cliente?”.

Respondendo à essas perguntas pode-se definir a missão empresarial, quase nunca realizadas pelas empresas, ou geralmente realizadas em momentos de crises ou reestruturações.

Definiu-se então o negócio da Agenda Digital: Prestadora de serviços para fidelizar os clientes dos clientes da Agenda Digital, no caso os pacientes das clínicas clientes.

A próxima pergunta, é quem são os clientes da Agenda Digital. Aqui podemos observar que existem dois clientes. As clínicas e consultórios médicos e odontológicos e os clientes destes estabelecimentos, pois as clínicas não irão contratar os serviços da Agenda Digital, se seus clientes não estiverem satisfeitos com os serviços prestados pelo atendimento realizado através do call center da Agenda Digital.

Os valores para os clientes são: a despreocupação com a qualidade do atendimento que deve ser sempre ótimo, menores custos de operacionalização do *front-desk* de seu estabelecimento e maximização de ocupação de seus horários de atendimento.

Assim podemos definir a missão da empresa como:

***“Oferecer soluções em serviços de call center, proporcionando excelência do atendimento ao cliente”.***

**5.5 – Resultados da pesquisa de mercado**

Para quantificar o mercado para os serviços oferecidos pela Agenda Digital, foi realizada pesquisa com possíveis clientes nas cidades de Florianópolis, São José, Joinville, Blumenau e Curitiba.

Foram realizadas 216 entrevistas com os responsáveis das clínicas nas cidades mencionadas, avaliando o interesse de contratação dos serviços prestados pela Agenda Digital Ltda. As respostas foram divididas em positivas (houve interesse pelo serviço), negativas (não houve interesse pelo serviço) e Talvez/Futuramente, com o seguinte resultado na tabela 3.

Tabela 3 – Total de ligações realizadas na pesquisa

Total de ligações	216
Respostas	

Positivas	91
Negativas	64
Talvez / Futuramente	63

Fonte: Pesquisa realizada pela Plansul Ltda e compilada pela Agenda Digital Ltda

As respostas foram divididas por cidade conforme figura n.º 2 onde foram contabilizadas as respostas “positivas” e “talvez/futuramente” nas diversas cidades, junto com a quantidade de agendamentos feitos pelas clínicas com essas respostas.

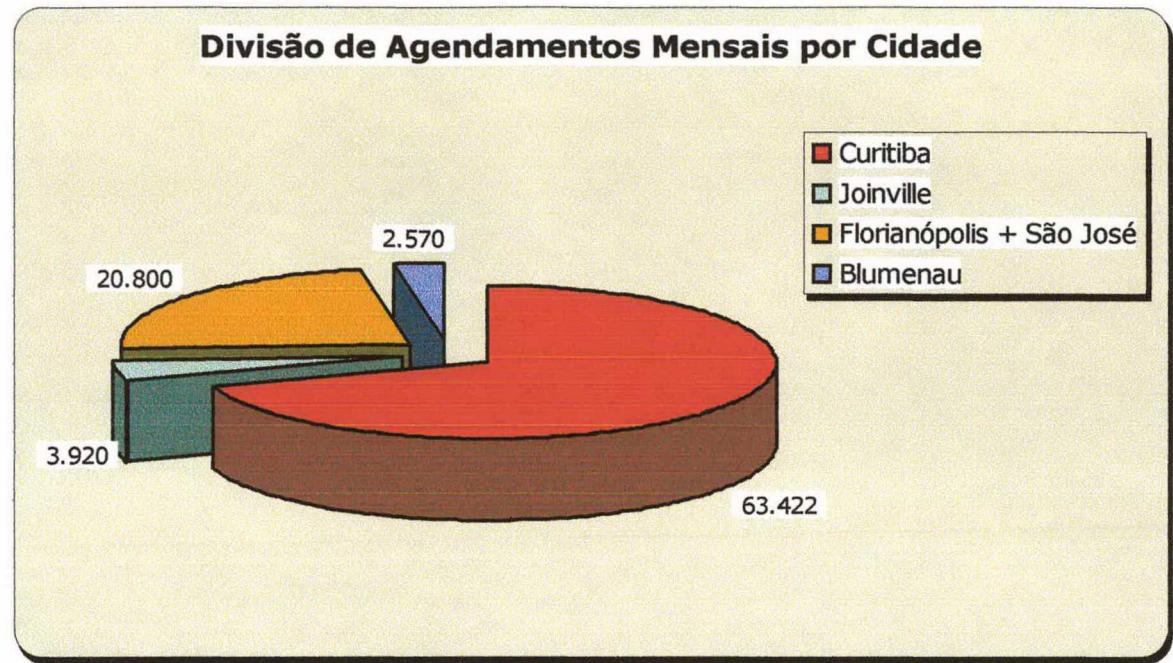


Figura 2: Divisão de Agendamentos mensais por cidade.  
Fonte: Pesquisa realizada pela Plansul Ltda e compilada pela Agenda Digital Ltda

Por exemplo, na cidade de Florianópolis verificou-se 17 respostas positivas conforme tabela 4, totalizando nestas clínicas 20.800 agendamentos mensais. O número de chamadas atendidas corresponde a 18,95% do total de 153 chamadas realizadas. Dessas, 29 chamadas, ou 24,14%, representam respostas positivas, 41,38% respostas negativas e 24,48% resposta talvez / futuramente.

Tabela 4 – Total de ligações feitas em Florianópolis

Número de Chamadas Atendidas	29	18,95%
Número de Respostas Positivas	7	24,14%
Número de Respostas Negativas	12	41,38%
Talvez - Futuramente	10	34,48%
Total	29	100,00%
Sem Respostas	124	81,05%
Total	153	100,00%

Fonte: Pesquisa realizada pela Plansul Ltda e compilada pela Agenda Digital Ltda



Na figura n.º 3, podemos visualizar os dados da tabela 4, para a cidade de Florianópolis, com um total de 153 ligações feitas, em 81,05% destas não atendidas por motivos diversos, tais como, o número do telefone era de fax, a empresa mudou de telefone, atende poucos dias, ou congestionamento em suas linhas.

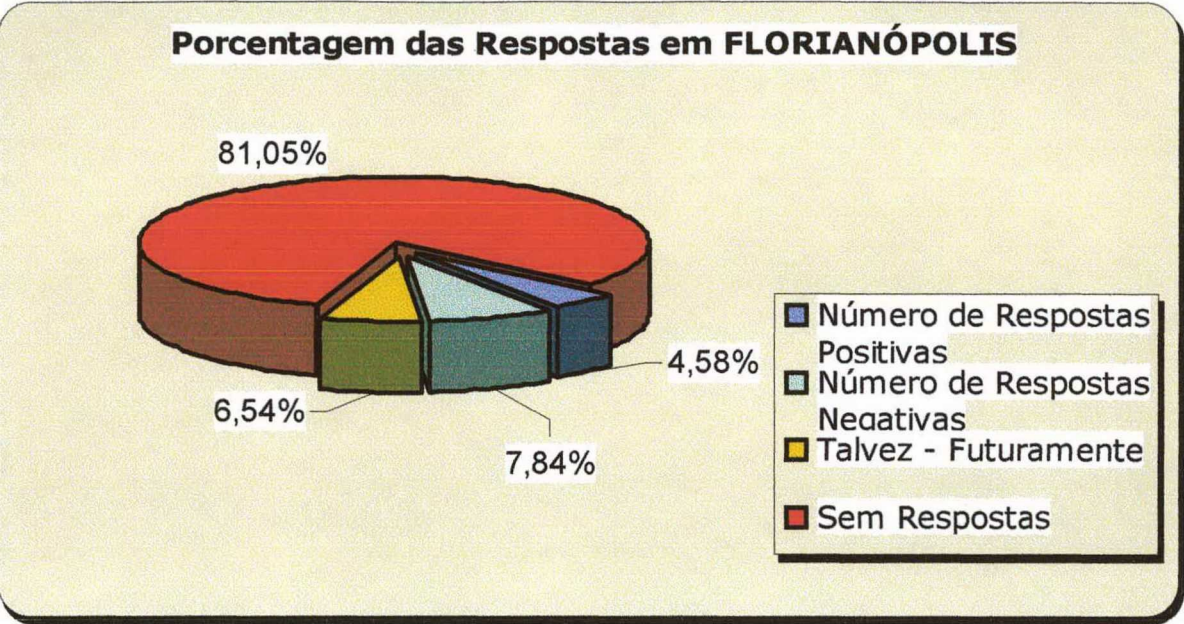


Figura 3: Porcentagem das respostas em Florianópolis  
Fonte: Pesquisa realizada pela Plansul Ltda e compilada pela Agenda Digital Ltda

Se desconsiderarmos as ligações não atendidas em Florianópolis, teremos o seguinte gráfico conforme figura n.º 4, permitindo uma melhor avaliação da pesquisa.

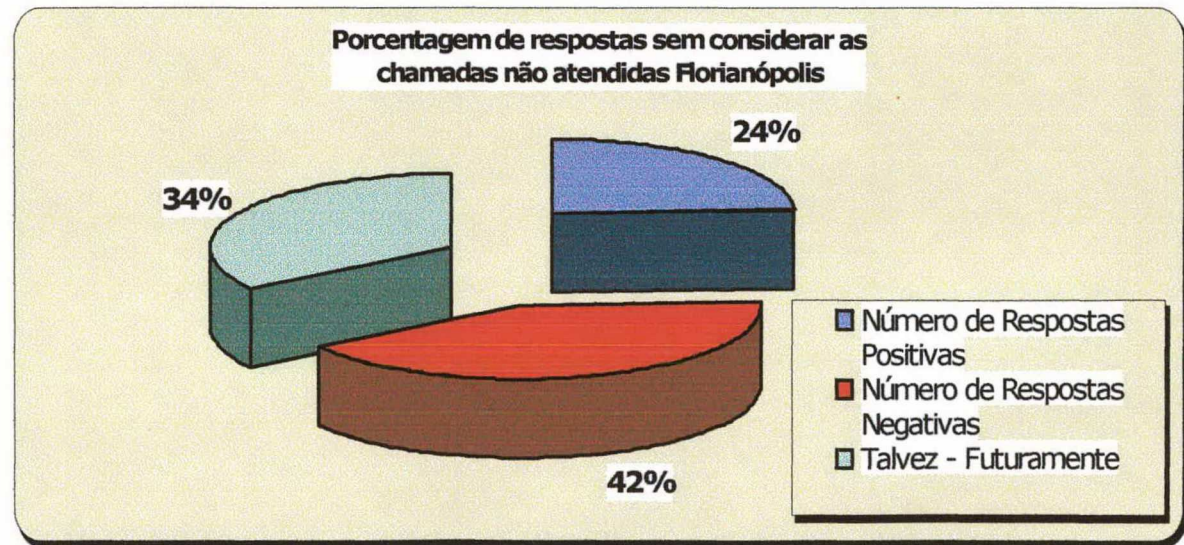


Figura 4: Porcentagem das respostas em Florianópolis desconsiderando as chamadas não respondidas.  
Fonte: Pesquisa realizada pela Plansul Ltda e compilada pela Agenda Digital Ltda



Na figura n.º 5 temos o resultado da pesquisa na cidade de São José (SC), onde foram realizadas 11 ligações sendo que 4 destas foram atendidas.

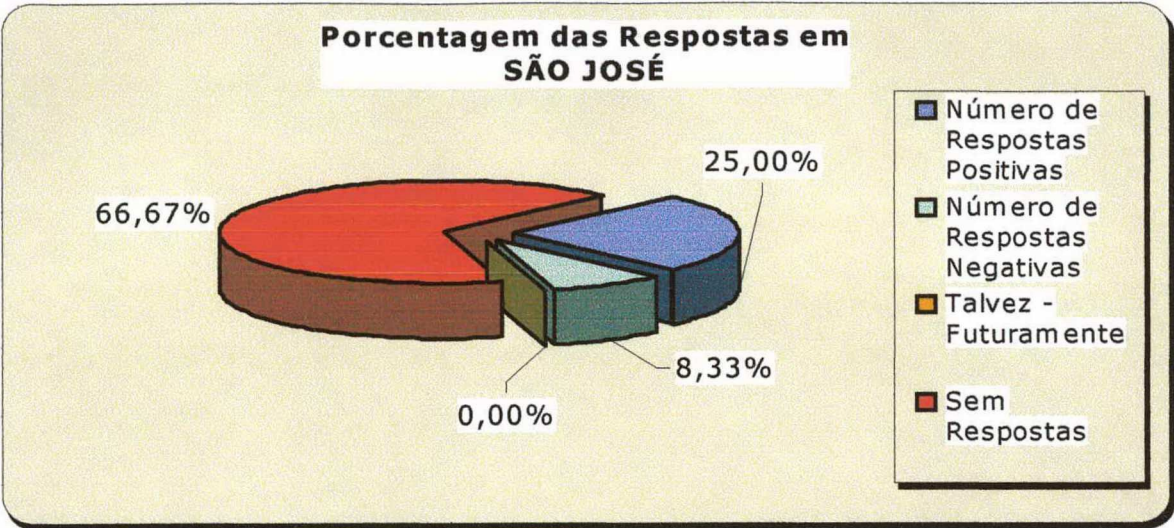


Figura 5: Porcentagem das respostas em São José  
Fonte: Pesquisa realizada pela Plansul Ltda e compilada pela Agenda Digital Ltda

Ao término da pesquisa, verificou-se um grande mercado na cidade de Curitiba, com uma maior aceitação do serviço oferecido pela Agenda Digital Ltda. A figura 6 e a tabela 5 nos mostram esses resultados.

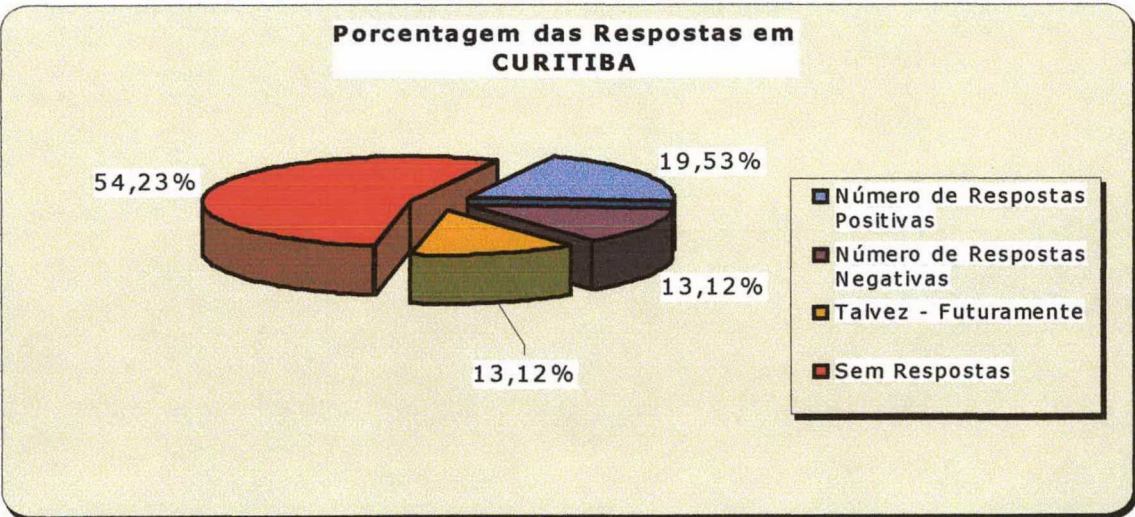


Figura 6: Porcentagem das respostas em Curitiba  
Fonte: Pesquisa realizada pela Plansul Ltda e compilada pela Agenda Digital Ltda

Na tabela 5, verificamos que apenas 28,48% dos entrevistados responderam que não teriam interesse nos serviços da Agenda Digital, e 71,52% responderam que teriam interesse ou talvez / futuramente.

Tabela 5: Total de ligações feitas em Curitiba

Número de Chamadas Atendidas	158	45,93%
Número de Respostas Positivas	67	42,41%
Número de Respostas Negativas	45	28,48%
Talvez - Futuramente	46	29,11%
Total	157	100%
Sem Respostas	186	54,07%
Total	344	100,00%

Fonte: Pesquisa realizada pela Plansul Ltda e compilada pela Agenda Digital Ltda

O mercado da Agenda Digital Ltda, com a tecnologia que dispõe hoje, resume-se em clínicas médicas e odontológicas da grande Florianópolis e São José. Com a aquisição de mais centrais telefônicas com capacidade de realizar VoIP<sup>5</sup>, a empresa poderá se expandir para qualquer cidade do país, começando por Curitiba onde a pesquisa de mercado mostrou um mercado promissor, com os mesmos custos de telefonia local.

Deve-se lembrar, que a pesquisa foi realizada dando ao pesquisado poucas informações sobre o funcionamento ou preço do negócio. Assim, as respostas podem ser outras no momento da apresentação pelo profissional de vendas contratado pela Agenda Digital Ltda.

## 5.6 – Análise das oportunidades e ameaças

Após feito o diagnóstico da empresa (análise de ambiente interno e externo), devemos sintetizar esses dados para facilitar a compreensão e utilização do mesmo.

Assim, devemos relacionar os pontos fortes e fracos internos da empresa com as oportunidades e ameaças externas do mercado e da concorrência, chamado por isso de análise interna.

Para Oliveira (1989, p. 75), a análise interna “tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada”.

### 5.6.1 – Oportunidades

Para Kotler (1998, p. 87), “Oportunidade de Marketing é uma área de necessidade do comprador em que a empresa pode atuar rentavelmente.”

<sup>5</sup> VoIP – Voz sobre IP. Capacidade da central telefônica em transmitir voz por uma rede de dados.



Para Kotler (1998, p. 87), “Oportunidade de Marketing é uma área de necessidade do comprador em que a empresa pode atuar rentavelmente.”

A exploração de um novo nicho de mercado, traz oportunidades variadas para a empresa. Destaca-se então algumas oportunidades:

- Fixar a marca como líder, pois está sendo criado um mercado novo no Brasil;
- Estabelecer padrões de qualidade para este mercado;
- Expandir para todo o território onde seja viável a implantação da empresa, centralizando todo o atendimento na cidade de Florianópolis, ou;
- Desenvolver sistema de franquias da empresa a interessados em mercados diversos, independente de ser em território nacional ou internacional;
- Estabelecer parcerias com cooperativas e convênios, tais como UNIMED para acesso ao sistema, beneficiando os cooperados e clientes;
- Estabelecer parcerias com empresas norte-americanas, onde a empresa tem contatos com possíveis interessados no Estado de Michigan;

#### 5.6.2 – Ameaças

Segundo Kotler (1998, p.87) “Ameaça ambiental é um desafio decorrente de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de ação defensiva de marketing, a deterioração das vendas ou do lucro”

Pode-se destacar as seguintes ameaças:

- Concorrência de grandes empresas de call centers;
- Desinteresse por parte de seus clientes em contratar os serviços da empresa por receio à mudanças;
- Falta de interesse de sócios investidores ou empresas de *venture capital*;

### 5.7 – Análise do ambiente interno

#### 5.7.1 – Pontos fortes

O principal diferencial competitivo da empresa está no fato de ser uma pioneira deste serviço no Brasil, saindo na frente de seus possíveis concorrentes. Sendo a primeira empresa a explorar este mercado, terá como atingir um público grande nas cidades em que atua, posicionando sua marca como líder.

O grande conhecimento do mercado médico e odontológico de Florianópolis, onde a empresa começa a atuar, possibilita uma rápida inserção do produto neste mercado.

Para a análise da função de produção, a ótima localização da empresa no centro de dois grandes mercados, que são Curitiba e Porto Alegre, fornece à empresa uma vantagem competitiva com relação à futuros concorrentes, tendo possivelmente custos menores de operacionalização.

#### 5.7.2 – Pontos fracos

Sendo a empresa pioneira no mercado, não existe como fazer *benchmark* com concorrentes, necessitando fazer tudo pela primeira vez, podendo acarretar em atrasos não planejados.

A pouca experiência dos sócios no mercado de call center, é um grande ponto fraco, pois dificulta o planejamento estratégico da empresa.

Pouco capital para investimento, constitui-se também uma dificuldade. Para solucionar isto, a empresa deve recorrer a financiamentos junto ao BNDES, ou entrada de capital através de empresas de *venture capital*, já contatadas para análise do *business plan* da empresa.

### 5.8 – Objetivos e metas

A quantificação dos objetivos podemos chamar de metas. Segundo Oliveira (1991, p. 65), os objetivos são definidos como sendo “o alvo ou a situação que se pretende atingir. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços”.

Assim, foram definidas as metas para a empresa, que é atingir ao final do primeiro semestre de 2003, 60.000 agendamentos mensais com clientes da Grande Florianópolis.

### 5.9 – Estratégia

Como a Agenda Digital é uma empresa pioneira e tem o mercado inteiro para ser criado e trabalhado, a estratégia para atingir as metas definidas será de expansão e criação de mercados com preços baixos e pouca divulgação. Assim a empresa deve conquistar maior aceitação no mercado e ter custos menores



aumentando seu lucro líquido. A expansão do mercado da Grande Florianópolis deverá ser conseguida através de representante de vendas, acompanhado de marketing institucional nas publicações especializadas, criando a necessidade do serviço nos clientes.

Optou-se pela segmentação do mercado seguindo os critérios demográfico e geográfico. Serão focados os clientes nas áreas odontológicas e médicas na Grande Florianópolis, devido à similaridade com que estes profissionais esperam da qualidade de atendimento de suas clínicas.

O treinamento das atendentes da Agenda Digital será conduzido de uma única maneira, independentemente de qual cliente está sendo atendido, mas sempre diferenciado de outros setores da economia servidos pelos call centers já existentes.

Desta maneira, a empresa diferencia-se pelo atendimento prestado com qualidade para o setor da saúde, atingindo um nicho ainda não explorado.

#### **5.10 – Custo de marketing, ações táticas e orçamentos**

Os custos de marketing e orçamentos referem-se aos custos das ações táticas. Assim foram colocado em uma mesma seção estes três tópicos.

Para cada ação existe um custo incorrido descrito, como vemos a seguir:

- a) Contratação de representante para as áreas de Florianópolis e São José. Serão pagos à estes profissionais comissão sobre as vendas realizadas e sobre as mensalidades durante o período de um ano, que é o período do contrato de prestação dos serviços;
- b) Criação de material impresso – folder. Criado folder de apresentação da empresa para distribuição via mala-direta às Clínicas da região que a empresa atua. A criação artística foi feita pelo sócio Ricardo, diminuindo assim os custos produção. Quantidade 1.000. Custo R\$ 800,00. Ver Anexo 4;
- c) Publicação de 2 *Outdoors*, ambos na cidade de Florianópolis em local estratégico a ser definido no momento de sua contratação. Custo R\$ 2.000,00
- d) Publicação de propaganda na revista da Cooperativa Unimed Florianópolis. Custo R\$ 1.200,00
- e) Implantação do sistema de Central de Relacionamento com os Clientes (CRC), com número 0300, para divulgar informações de Clínicas ou consultórios perto dos clientes que ligam.

f) Implantar Sistema de Contingência para as centrais e servidores

Para haver confiabilidade no sistema, oferecendo um serviço de qualidade, deverá ser adquirida mais uma central telefônica digital da marca Dígitro, modelo Comp@CT . Custo de compra e instalação: R\$ 10.000,00

O servidor de banco de dados e Internet, deve também ter redundância.

Para implantação do sistema de contingência no servidor é necessário:

- Discos rígidos habilitados para “troca a quente” (*hot swap*): Custo: R\$ 1.000,00

Segunda linha de comunicação com a internet (ADSL). Custo: R\$ 400,00 mensais.

g) Implantar Programa de Prevenção a Lesão por Esforço Repetitivo(LER), e outras doenças ocupacionais;

Sendo de grande importância os colaboradores na empresa, como principais articuladores dos “momentos de verdade”, deve-se preveni-los de que doenças ocupacionais estão expostos, o porque e como evitá-las.

Serão feito seminários ao menos uma vez a cada dois meses para todos os colaboradores da Agenda Digital com profissionais capacitados para tal.

Ainda, serão distribuídos na sede da empresa cartazes explicativos, impressos na própria empresa.

Como o sócio Paulo também é Médico do Trabalho a empresa não terá custos com tais treinamentos, somente com os cartazes. Custo R\$ 100,00

h) Expansão da sede;

Para o movimento de 60.000 ligações por mês será necessário a mudança de sede para uma sala com pelo menos 60m<sup>2</sup>, tendo como valor de aluguel aproximado R\$ 600,00 mais R\$ 3.000,00 para instalações necessárias;

Instalação de 10 posições de atendimento, que inclui móveis e computadores. Custo: R\$ 20.000,00.

Custo total R\$ 30.200,00

i) Criar Departamento de Relações com o Cliente (DRC);

O Departamento de Relações com o Cliente coordenará todas as ações marketing da empresa, interno e externo. Consistirá inicialmente de um sócio – Ricardo, sem custos adicionais à empresa. Ao criar o DRC, este



sócio deverá ficar exclusivamente neste departamento deixando o DTEC (Departamento Técnico), e o Departamento Financeiro com os demais sócios Marcelo e Paulo respectivamente.

O DRC ainda abrangerá todas as funções que se refere à Gestão de Capital Intelectual. Custo: R\$ 0,00

Na figura n.º 7 tem-se a síntese das ações propostas com os respectivos custos de implantação, data de provável implantação e responsáveis.

<b>Ação</b>	<b>Custo (R\$)</b>	<b>Data Implantação</b>	<b>Responsável</b>
Contratação de Representantes	Comissão	Abril de 2002	Ricardo e Paulo
Folder	800,00	Abril de 2002	Ricardo
Sistema de Contingência (ano)	15.800,00	Junho de 2002	Paulo
Programa de Treinamento	3.000,00	Agosto de 2002	Ricardo
Continuado (ano)			
Programa de Prevenção	0,00	Agosto de 2002	Paulo
Publicação em Revista Unimed	1.200,00	Agosto de 2002	Ricardo
Implantação CRC	0,00	Setembro de 2002	Ricardo
Publicação Outdoor	2.000,00	Setembro de 2002	Ricardo
DRC	0,00	Setembro de 2002	Ricardo
Expansão da sede	23.000,00	Janeiro de 2003	Ricardo + Paulo + Marcelo
<b>TOTAL</b>	<b>45.800,00</b>		

Figura 7 – Síntese das ações propostas

Os recursos para a implementação desta Plano, provêm da própria empresa, visto que as ações serão realizadas no momento em que a empresa disponibilizar de caixa suficiente para tal. A entrada de sócio investidor ou empréstimo junto ao BNDES também está sendo discutida entre os sócios.

Na tabela 6 é apresentada uma demonstração de resultados projetada para o período em que se vai colocar em prática o plano discutido neste documento.

Projetando um crescimento gradual até o final do primeiro semestre de 2003, a empresa terá uma receita total de R\$ 300.000,00 (trezentos mil Reais), com os serviços prestados.

A empresa terá nesse período um investimento com as ações estratégicas da ordem de R\$ 45.800,00 (quarenta e cinco mil e oitocentos Reais).

Tabela 6: DRE projetada para o período –2º sem/2002 e 1º sem/2003.

	R\$
Receita Bruta	300.000,00
Custos dos Serviços Prestados	(180.000,00)
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>120.000,00</b>
(-) Despesas Operacionais e Não Operacionais	(60.000,00)
(-) Despesas com Ações Estratégicas	(45.800,00)
<b>Lucro líquido projetado</b>	<b>15.000,00</b>

Na tabela 7, é demonstrada uma projeção dos resultados após a implantação do plano de marketing proposto, para o período que começa no segundo semestre de 2003 e termina no final do primeiro semestre de 2004.

Não foi contabilizado o crescimento da empresa nesse período. Assim foi calculado apenas a receita constante com base nas metas recomendadas, ou seja, de 60.000 agendamentos mês.

A empresa terá uma receita bruta de R\$ 600.000,00 (seiscentos mil Reais) no período e não terá gastos com a implantação das ações estratégicas.

As tabelas 6 e 7 demonstram os resultados antes do Imposto de Renda.

Tabela 7 – Demonstração de Resultados do Exercício projetada para o período (em R\$)

Receita Bruta	600.000,00
Custos dos Serviços Prestados	(240.000,00)
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>360.000,00</b>
(-) Despesas Operacionais e Não Operacionais	(120.000,00)
<b>Lucro líquido projetado</b>	<b>240.000,00</b>

Obs.: Sem as despesas de ações propostas

### 5.11 – Ponto de Equilíbrio

A análise do ponto de equilíbrio operacional da empresa Agenda Digital Ltda baseia-se na fórmula apresentada por Gitmann(1997, p. 420):

$$Q = \frac{F}{p - v}$$

Sendo: Q: Ponto de equilíbrio

F: Custos fixos

p: preço de venda unitário



v: custo variável unitário.

Assim chegou-se ao seguinte resultado:

Q = 13.447 agendamentos / mês, ou seja, R\$ 8.600,00 mensais

## 5.12 - Controle

O controle deverá ser feito mensalmente, verificando as metas projetadas e as metas realizadas.

Para um controle efetivo do Plano de Marketing, este deve ser flexível adequando-se aos resultados alcançados sendo remanejamento de estratégias no decorrer do período.

Como podemos ver na figura 8, será realizado um controle com base nos agendamentos previstos e alcançados mês a mês, começando no mês de Maio de 2002 com 1.000 agendamentos e terminando no mês de Julho de 2003 com 60.000 agendamentos, conforme metas estabelecidas anteriormente.

mês / ano	Meta Projetada	Meta Realizada	Total	Resultado Projetado (R\$)	Provável razão da Variação	Ações a serem tomadas
maio / 2002	1		1	800,00		
junho / 2002	2		3	1750,00		
julho / 2002	3		6	4.500,00		
agosto / 2002	3		9	6.000,00		
setembro / 2002	3		12	7.800,00		
outubro / 2002	5		17	11.500,00		
novembro / 2002	5		22	14.000,00		
dezembro / 2002	3		25	16.250,00		
janeiro / 2003	3		28	18.200,00		
fevereiro / 2003	6		34	22.100,00		
março / 2003	5		39	25.350,00		
abril / 2003	6		45	29.250,00		
maio / 2003	5		50	32.500,00		
junho / 2003	5		55	35.750,00		
Julho / 2003	5		60	40.000,00		

Figura 8 – Quadro de controle de agendamentos projetados e realizados (mil unidades)

## 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O aumento de profissionais da área da saúde no mercado, faz com que a necessidade de buscar diferenciações estratégicas aumente gradativamente, transformando a relação destes profissionais com seus clientes.

A empresa Agenda Digital verificou que há resistência de muitos profissionais em atualizar o *modus operandi* de sua clínica ou consultório. Estes certamente estarão fora do mercado em pouco tempo, salvo em casos raros.

A necessidade de “encantar os clientes” é encarada como um grande diferencial, pois a quase totalidade dos profissionais praticam os mesmos preços e atendem os mesmos convênios, ou seja, praticam os mesmos preços.

Um novo mercados então surge nesse momento, pois o profissional da saúde necessitará que seu atendimento tenha um nível de qualidade cada vez maior sem onerar seus custos operacionais.

A criação de novos mercados sempre é um desafio para qualquer empresa, e sendo a Agenda Digital uma empresa que está entrando no mercado, o desafio é ainda maior.

Caracterizou-se a empresa com seu histórico, localização, estrutura organizacional e algumas características mercadológicas no decorrer do capítulo 4. Para isso a reunião com os sócios-proprietários da empresa pra juntar informações foi necessária e extremamente proveitosa, possibilitando a realização do capítulo 5 onde está apresentado o plano de marketing para a empresa Agenda Digital, que era o objetivo principal deste documento, e a definição da missão organizacional. Ainda neste capítulo, analisou-se os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

Recomenda-se que estudos referentes a marketing direto, principalmente telemarketing que é uma das ferramentas do marketing direto, e marketing de relacionamento sejam realizados para um perfeito entendimento do que ocorre nos setores onde a concorrência exige posicionamentos cada vez mais voltados para a qualidade na interação com seus clientes, os chamados “momentos da verdade” sejam aqueles internos ou externos.

As ações propostas por este plano de marketing têm como objetivos a divulgação da empresa para seu público-alvo e a definição das metas a serem alcançadas no período em que deverá ser implementado até em junho de 2003,

sofrendo atualizações constantes para o melhor aproveitamento dos recursos destinados para tal.

O autor acredita que as metas estabelecidas por este documento são perfeitamente exeqüíveis se todos os colaboradores da empresa se engajarem em atingí-las. Para isso deve-se fazer uma apresentação deste documento formando uma cultura empresarial de busca constante de qualidade, como definido na missão empresarial.



## 7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. Norma NBR 6028 – Resumos, 05/1990.
- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. Norma NBR 14724 – Informação e documentação – trabalhos acadêmicos – apresentação. 31/08/2001.
- CASAS, Alexandre Luzzi Lãs. *Marketing de serviços*. São Paulo : Atlas, 1991.
- CHIAVENATO, Adalberto. *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. 3. ed. São Paulo: Makron Books. 1994.
- COBRA, Marcos, 1940. *Plano estratégico de marketing* 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- COBRA, Marcos, 1940. *Plano estratégico de marketing* 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. *Marketing Básico*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. *Marketing essencial: conceitos, estratégias e controle*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- CORTES, Pedro Luiz. *Marketing em informática: guia pratico : (software, hardware e serviços)*. - São Paulo: Erica, 1993.
- DANTAS, Edmundo Brandão. *Telemarketing: a chamada para o futuro*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administração, tarefas, responsabilidades, práticas*. São Paulo : Pioneira, 1975.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GITMAN, Lawrence J.. *Princípios da administração financeira*. 7. ed. São Paulo: Editora HARBRA Ltda, 1997
- KOTLER, Philip. *Marketing social: estratégias para alterar o comportamento publico*. tradução Jose Ricardo Azevedo, Elizabethe Maria Braga.- Rio de Janeiro: Campus, c1992.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. ARMSTRONG Gary. *Princípios de Marketing*. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 1998.

LEWIN, Roger e REGINE, Birute. Trecho de entrevista [online]. Disponível na Internet via WWW. URL:

[http://www.cio.com/archive/enterprise/041598\\_qanda\\_content.html](http://www.cio.com/archive/enterprise/041598_qanda_content.html). Arquivo consultado em 20 de Setembro de 2001.

LEVITT, Theodore. *Imaginação de marketing*. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1981.

LORANJE, Peter e VANCIL, R. F.. *Como projetar um sistema de planejamento estratégico. Obtenha mais de sua gerencia de produtos*. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento*. 5. ed. – São Paulo: Atlas. 1999. Obra em 2 v.

MCKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento : estratégias bem sucedidas para a era do cliente*. Tradução Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MOURA, Gevilacio Aguiar Coêlho de. Citações e referências a documentos eletrônicos. [online]. Disponível na Internet via WWW. URL:

<http://www.feq.unicamp.br/~cpg/nortese1.html>. Arquivo consultado em 10 de Abril de 2002.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 4. ed., São Paulo: Atlas, 1998.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1996.

STONER, James A. F., FREEMANN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. Prentice Hall do Brasil Ltda., 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. *Tipos de pesquisa em administração*. Cadernos EBAPE/ FGV, Rio de Janeiro, nº 52, junho, 1990.

WESTWOOD, John. *O plano de marketing*. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos ; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos.- São Paulo: Makron Books do Brasil, c1991.

ANEXOS

Anexo 1 – Tabela de Preços

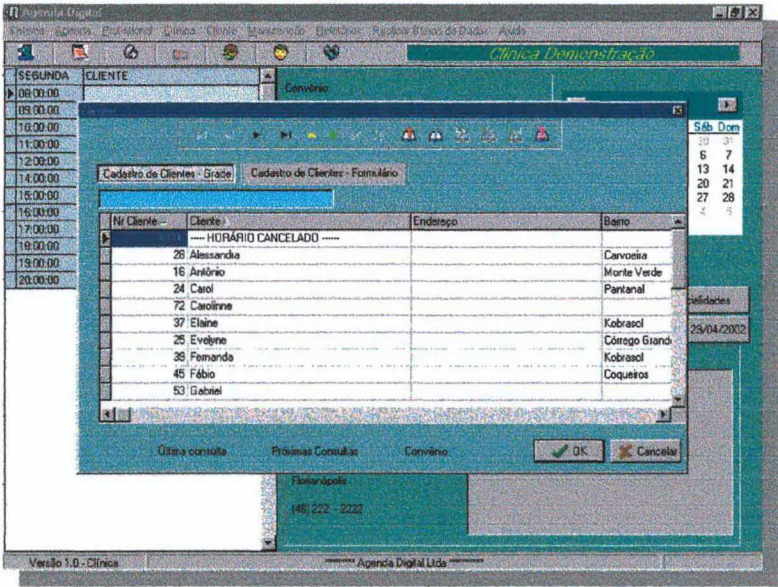
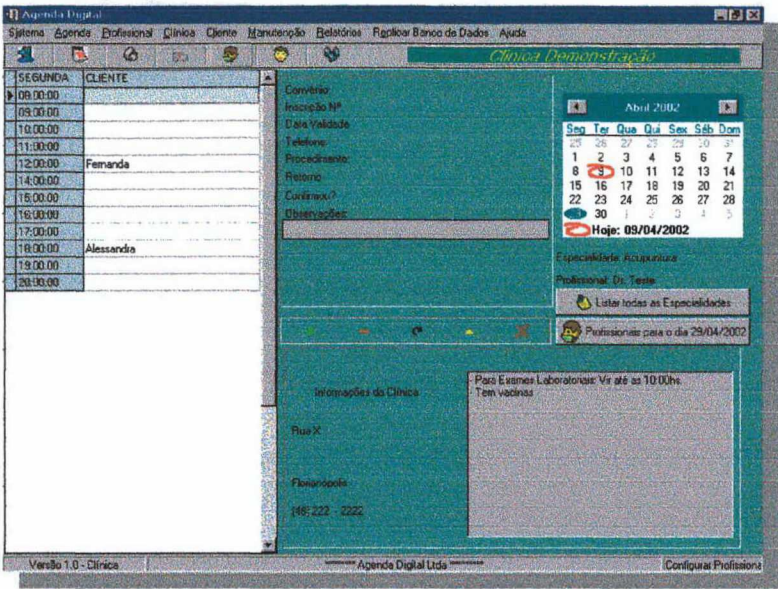
Plataforma	Agendamentos		Preço
I	0	100	R\$ 100,00
II	101	200	R\$ 150,00
III	201	300	R\$ 200,00
IV	301	400	R\$ 250,00
V	401	500	R\$ 300,00
VI	501	600	R\$ 360,00
VII	601	700	R\$ 420,00
VIII	701	900	R\$ 520,00
IX	901	1100	R\$ 650,00
X	1101	1300	R\$ 780,00
XI	1301	1500	R\$ 920,00
XII	1501	1700	R\$ 1.100,00
XIII	1701	1900	R\$ 1.250,00
XIV	1901	2400	R\$ 1.450,00
XV	2401	3000	R\$ 1.750,00
XVI	3001	4000	R\$ 2.400,00
XVII	4001	5000	R\$ 3.150,00
XVIII	5001	6000	R\$ 3.800,00
XIX	6001	7000	R\$ 4.500,00
XX	7001	8000	R\$ 5.000,00
XXI	8001	9000	R\$ 5.500,00
XXII	9001	10000	R\$ 6.000,00
XXIII	10001	13000	R\$ 7.500,00
XXIV	13001	16000	R\$ 9.000,00
XXV	16001	19000	R\$ 10.000,00
XXVI	19001	22000	R\$ 11.000,00

Obs.: CCL – Chamada de Clientes (24/48)  
CHC – Chamadas de Retornos de Clientes

R\$ 0,50  
R\$ 0,50



Anexo 2 – Visualização de Telas do Software Agenda Digital



### Anexo 3 – Contrato de Prestação de Serviços de Agendamentos

Pelo presente instrumento particular e na forma de direito, as partes, de um lado, AGD Brasil – Agenda Digital e Serviços de Telecomunicações Ltda., com sede na Rua João Pio Duarte da Silva, 289, sala 204, Florianópolis-SC, inscrita sob o CNPJ nº 03.236.531/0001-76, doravante denominada **CONTRATADA**, e \_\_\_\_\_, pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ sob o nº \_\_\_\_\_, com sede na \_\_\_\_\_, nº \_\_\_\_\_, em Florianópolis, Estado de Santa Catarina, por seus representantes legais ao final assinados, doravante designada **CONTRATANTE**, As partes têm entre si justo e acertado, celebrar o presente contrato de Prestação de Serviços, que será regido pelas cláusulas e condições a seguir, bem como pela legislação aplicável à espécie.

#### **CLÁUSULA PRIMEIRA – Do objeto**

O presente contrato tem por objeto a prestação pela **CONTRATADA**, de serviços de agendamento em sua Central de Atendimentos, no período de vigência deste contrato, dentro dos seguintes horários:

Segunda-feira à Sexta-feira: Das 07:30 horas às 20:00 horas;

Sábados: Das 07:30 horas às 13:00 horas;

#### **CLÁUSULA SEGUNDA – Dos direitos do CONTRATANTE:**

São direitos do **CONTRATANTE** oriundos do presente contrato:

*Parágrafo primeiro*– Tratamento não discriminado no acesso e fruição dos serviços da **CONTRATADA**;

*Parágrafo segundo* - Informação adequada acerca da prestação de serviços da **CONTRATADA**, bem como aos preços por ela praticados;

*Parágrafo terceiro* – Prévio conhecimento das condições de suspensão e cessação dos serviços;

*Parágrafo quarto* – Resposta pronta e eficiente às suas reclamações e correspondências encaminhadas à **CONTRATADA**

#### **CLÁUSULA TERCEIRA – Das obrigações do CONTRATANTE**

São obrigações do **CONTRATANTE** oriundos do presente contrato:

*Parágrafo primeiro* – O pagamento deverá ser efetuado até o dia cinco do mês subsequente através de fatura/ nota fiscal apresentada contra si pela **CONTRATADA**.

*Parágrafo segundo* – Disponibilizar informações referente aos horários de atendimento da clínica, nome dos profissionais e especialidades, informar os procedimentos que deverão ser utilizados nas agendas, preços e tempo de duração das consultas;

*Parágrafo terceiro* – manter a agenda atualizada com informações operacionais do serviço da contratante que afeta direta, ou indiretamente o serviço prestado pela **CONTRATADA**.

*Parágrafo quarto* – Disponibilizar equipamentos indicados pela **CONTRATADA**, com acesso à INTERNET no provedor de escolha da **CONTRATANTE**, na sede da mesma, para marcação e visualização de consultas, com as seguintes configurações mínimas:

Computador compatível com Windows/Intel;

Processador Pentium II 500 Mhz (ou compatível);

64 Mb de memória RAM (128 recomendado);

300 Mb de espaço em disco livres;

Placa de modem de 56 Kbps ( conexão ADSL ou cabo recomendada );

Windows 98 ou superior;

CD-ROM

Monitor Super VGA, resolução 800x600

*Parágrafo quinto* – A **CONTRATANTE** compromete-se a dar assistência técnica e manutenção dos softwares e hardwares instalados nos seus computadores, bem como providenciar programas anti – vírus .

#### **CLÁUSULA QUARTA – Dos direitos da CONTRATADA**

São direitos da **CONTRATADA** oriundos do presente contrato:

*Parágrafo primeiro*: Receber os valores contratualmente pactuados pontualmente da **CONTRATANTE**.

*Parágrafo segundo*: Fica reservado a contratada o direito de vistoriar os equipamentos necessários para a instalação do serviço, independentemente da assinatura deste contrato.



Se porventura após a assinatura deste contrato for observado por parte da contratada que a contratante não tem o equipamento necessário para prestação de serviço este contrato será rescindido de plano, a menos que a CONTRATANTE comprometa-se a adequar seus equipamentos de acordo com as exigências da empresa contratada.

Iniciar a cobrança dos serviços após 20 (vinte) dias da data de emissão de Termo de Instalação devidamente concluído.

*Parágrafo terceiro:* Esta ressalvado o direito da contratada de interromper temporariamente a prestação de serviço nos seguintes casos:

- I. inadimplência;
- II. descumprimento de qualquer das cláusulas avençadas no presente contrato;
- III. queima das centrais telefônicas;
- IV. por caso fortuito ou de força maior.

#### **CLÁUSULA QUINTA – Das obrigações da CONTRATADA**

São obrigações da CONTRATADA oriundos do presente contrato:

Prover serviços de agendamento através de sua central nos horários descritos na Cláusula Primeira.

Manter as informações referentes a agendamento de pacientes através da Internet.

Manter as informações referentes a agendamento de pacientes através do software fornecido pela CONTRATADA

Em caso de impossibilidade de comunicação entre o computador do CONTRATANTE e os servidores da CONTRATADA, serão fornecidas informações através de meios impressos ou eletrônicos, conforme preferência do CONTRATANTE.

Prestar aos CLIENTES DA CONTRATANTE, informações referentes a horários disponíveis para atendimento, convênios, procedimentos realizados pelo CONTRATANTE, e todas as informações pertinentes a uma marcação de consulta.

Enviar até o primeiro dia de cada mês relatório da movimentação de pacientes do CONTRATANTE, constituindo de: data da consulta, nome paciente, nome do profissional, procedimento, convênio e atendente.

Emitir nota fiscal /fatura de prestação de serviços e enviar ao endereço indicado pelo CONTRATANTE, com antecedência mínima de 05 (cinco) dias do vencimento.

Prestar os serviços ora contratados em conformidade com a legislação e regulamentação aplicável.

#### **CLÁUSULA SEXTA – Dos preços incidentes**

*parágrafo primeiro* – Caberá à CONTRATADA cobrar do CONTRATANTE os valores referentes aos serviços prestados, conforme tabela anexa ao presente instrumento.

#### **CLÁUSULA SÉTIMA – Dos reajustes**

*Parágrafo primeiro* – Os valores constantes da tabela de preços apresentado pela contratada serão reajustados a cada doze meses, tomando como base a variação do IGP-M ( Índice Geral de preços) da Fundação Getúlio Vargas, ou por outro índice legal que venha a substituí-lo ou ser definido pelo Governo Federal.

*Parágrafo segundo* – No caso da empresa de telefonia aumentar os preços das tarifas a serem cobradas, tais aumentos serão repassados para o CONTRATANTE, independente do aumento citado no parágrafo anterior.

*Parágrafo terceiro* – A CONTRATANTE declara-se ciente de que a tabela de preços da CONTRATADA foi editada em 01/03/2002, e os preços deverão ser reajustados em 01/03/2003, ou seja, após decorridos 12 (doze) meses de sua vigência da referida tabela.

#### **CLÁUSULA OITAVA – Do pagamento**

*Parágrafo primeiro* – A Contratante compromete-se a pagar na assinatura do contrato o percentual equivalente a **15%( quinze por cento)** do valor total do contrato, o restante será parcelado em até onze vezes. As parcelas vencidas após a data do reajuste da tabela sofrerão correção no mesmo índice .

*Parágrafo segundo* – O CONTRATANTE é responsável pelo pagamento da nota fiscal/ fatura apresentada pela CONTRATADA e deverá pagá-la pontualmente junto a rede bancária credenciada devidamente identificada no documento de cobrança, ou ainda através de outros meios a serem oportunamente divulgados pela CONTRATADA.

*Parágrafo terceiro* – A fatura conterá os serviços prestados pela CONTRATADA, quantidade de agendamentos feitos no período, bem como encargos, inclusive taxas, contribuições e tributos federais, estaduais e municipais a serem pagos pelo CONTRATANTE. Das faturas poderão ser extraídas duplicatas, na forma da lei.



*Parágrafo quarto* – A CONTRATADA, poderá a seu exclusivo critério, oferecer descontos, realizar promoções, bem como efetuar reduções sazonais de valores, os quais terão limites e prazos pré-determinados pela CONTRATADA.

*Parágrafo quinto* – Salvo determinação expressa, os descontos, promoções ou reduções sazonais oferecidas pela CONTRATADA ao CONTRATANTE não se referem ao fornecimento de serviço oferecidos pelas empresas de telecomunicações.

**CLÁUSULA NONA – Inadimplência**

*Parágrafo primeiro*– O não pagamento da nota fiscal/ fatura até a data do vencimento acarretará:

I. A aplicação, ao valor total da fatura multa moratória de 2% ( dois por cento) , aplicável a partir do dia seguinte ao do vencimento, juros legais de 1% ( um por cento) ao mês, calculados pro rata die, contados a partir da data de vencimento, bem como a atualização de débito pelo IGP-DI/FGV divulgada pela Fundação Getúlio Vargas ou outro índice que venha a substituí-lo.

II. A paralisação total dos serviços contratados, após transcorrido um período superior a 30 (TRINTA) dias do pagamento, até a comprovação de sua quitação.

III. Nos termos do item II supra, a CONTRATANTE compromete-se a comunicar, com 05 (cinco) dias de antecedência, a paralisação total da prestação de serviço.

III. A rescisão do contrato e conseqüente cancelamento da prestação de serviço, após transcorrido um período superior a 60 (sessenta) dias de atraso no pagamento, facultando à CONTRATADA o direito de inclusão dos dados do CONTRATANTE aos órgãos de restrição de crédito (Serasa, SPC e CADIM).

IV. Na hipótese de rescisão do presente contrato, a prestação dos serviços pela CONTRATADA somente será restabelecida mediante a quitação dos débitos pendentes e adesão a novo contrato de prestação de serviços com a CONTRATADA.

**CLÁUSULA DÉCIMA – Da cessação e da suspensão do serviço**

*Parágrafo primeiro*– A Contratada poderá cessar definitivamente a prestação de serviços, se a empresa TELESC BRASIL TELECOM interromper seus trabalhos, cabendo a CONTRATADA mediante aviso prévio informar a CONTRATANTE no prazo de 30 (TRINTA) dias.

**CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA – Do prazo e da rescisão**

*Parágrafo primeiro.* – O prazo de vigência do presente contrato é de 1 (um) ano, com renovações automáticas e sucessivas, a cada vencimento por iguais períodos, salvo se houver manifestação por escrito em contrário por qualquer das partes, até 30 (trinta) dias antes do término do respectivo prazo contratual.

*Parágrafo segundo* – O presente contrato poderá ser rescindido, a qualquer tempo, por notificação, interpelação judicial ou extrajudicial, nas seguintes hipóteses:

I – Se houver decretação de falência, dissolução judicial ou extrajudicial de qualquer das partes;

II – Se as partes, de comum acordo, optarem pelo encerramento antecipado do contrato;

III – Pela CONTRATADA, na hipótese de descumprimento por parte da CONTRATANTE das suas obrigações contratuais, legais ou regulamentares, dentre elas a utilização dos serviços fornecidos pela CONTRATADA, de forma fraudulenta ou com o propósito de lesar terceiros ou a própria CONTRATADA.

**CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA – Das disposições gerais**

*Parágrafo primeiro* – A assinatura do presente contrato não caracteriza concessão de exclusividade ao CONTRATANTE, podendo a CONTRATADA celebrar outros contratos assemelhados.

*Parágrafo segundo* – As relações entre CONTRATADA e CONTRATANTE serão por escrito, ressalvados os entendimentos verbais, motivados pela urgência, que deverão ser confirmados expressamente, no prazo de até 05 (cinco) dias úteis.

*Parágrafo terceiro* – Os direitos e obrigações decorrentes deste contrato não poderão ser cedidos ou transferidos sem aviso prévio e expresso consentimento da CONTRATADA.

**CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA – Do Foro de eleição**

As partes elegem o Foro da cidade de Florianópolis/SC, como o componente para dirimir eventuais conflitos oriundos deste contrato, com a renúncia expressa a qualquer outro privilégio que seja.

E, por assim estarem cientes e acordados, assinam o presente instrumento em três vias de igual teor na presença de duas testemunhas.

Florianópolis, \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de 2002.

\_\_\_\_\_  
Contratante

\_\_\_\_\_  
Contratada



## Anexo 4 – Folder.



Você está  
prestes a cobrir o futuro em  
administração de relacionamento com  
**SEUS CLIENTES!**

Representante:



Matriz: Rua João Pio Duarte Silva 288 sala 204  
Córrego Grande Florianópolis SC  
CEP 88037-000  
Fone: +55 48 234 7713  
www.agenda-digital.com  
info@agenda-digital.com

**Agenda Digital®**



Contact Center

Tecnologia a serviço de seu Cliente

Atualmente, as palavras de ordem em qualquer empreendimento são: **Superação das expectativas de seus clientes**, em conjunto com custos operacionais menores.

Com a grande quantidade de profissionais da área da saúde que entram no mercado todos os anos, também é uma área sensível a diferenciais competitivos.

Agenda Digital®, é uma empresa com que tem como missão maximizar a qualidade no atendimento ao cliente e minimizar custos operacionais em sua clínica ou consultório.

Através de tecnologias oferecidas pela empresa de telefonia local, fornecedores como Dígito®, HP™, Intel™ e Furokawa™, seu consultório poderá ter 100% de suas chamadas telefônicas destinadas à agendamentos e pedidos de informações.

Você terá sua agenda atualizada em tempo real, podendo ser visualizada através do software desenvolvido pela equipe técnica da Agenda Digital® (fornecido gratuitamente ao cliente), via nosso web site, ou ainda, poderá receber via fax e e-mail diariamente em sua casa ou consultório.

**Vantagens:**  
Profissionalismo no atendimento telefônico;  
Funcionamento ininterrupto da recepção para agendamentos e informações;  
Aumento de chamadas atendidas, resultando em acréscimo de clientes;  
Redução do não comparecimento de seus clientes;  
Atendimento 24 horas;

**Serviços Adicionais:**  
Telemarketing Ativo (prospecção de clientes), Chamadas de Clientes, Confirmação de Consultas, mala-direta, web hosting e Central de Relacionamento com Clientes (0800).

**Antecipe-se ao futuro!**

Entre em contato com nossos representantes ou pela Central de Relacionamento com Clientes através do telefone (9090 48) 234 7713, solicitando mais informações.

